

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Київський національний торговельно-економічний
університет**

І.В. Височин

**УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБОРОТОМ
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Монографія

Київ 2012

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

УДК 339.142:339.17

ББК У 421.21

В93

Автор І.В. Височин, канд. екон. наук, доц.

Науковий консультант А.А. Мазаракі, д-р екон. наук, проф., академік НАПН України, заслужений діяч науки і техніки України, ректор Київського національного торговельно-економічного університету

Рецензенти: О.В. Березін, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки підприємства Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
В.А. Гросул, д-р екон. наук, проф. кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі Харківського державного університету харчування та торгівлі;
Л.О. Лігоненко, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного
торговельно-економічного університету
(протокол № 7 від 27 червня 2012 р.)*

Височин І.В.

В93 Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І.В. Височин. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 544 с.
ISBN 978-966-629-569-2

Монографію присвячено розробці теоретико-методологічних засад та практичного інструментарію управління товарооборотом на підприємствах роздрібної торгівлі. Досліджено сутність товарообороту підприємства роздрібної торгівлі як економічної категорії та економічного показника, теоретико-методологічні засади управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі, тенденційні особливості розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України на сучасному етапі. Вдосконалено методичний інструментарій аналізу, прогнозування та планування товарообороту на підприємствах роздрібної торгівлі. Розглянуто кадрове та інформаційне забезпечення в управлінні товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі.

Призначено для наукових співробітників, викладачів, аспірантів, студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, працівників торговельної сфери та всіх, хто цікавиться проблематикою управління товарооборотом у роздрібній торгівлі.

**УДК 339.142:339.17
ББК У 421.21**

ISBN 978-966-629-569-2

© Височин І.В., 2012

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2012

ЗМІСТ

| | |
|--|------------|
| Вступ | 5 |
| Розділ 1. Товарооборот підприємств роздрібної торгівлі як об'єкт управління | 11 |
| 1.1. Соціально-економічне значення товарообороту у системі ринкових відносин..... | 11 |
| 1.2. Товарооборот підприємств роздрібної торгівлі як економічна категорія..... | 22 |
| 1.3. Класифікація видів товарообороту підприємств роздрібної торгівлі | 44 |
| 1.4. Ідентифікація товарообороту підприємства роздрібної торгівлі як економічного показника..... | 59 |
| Розділ 2. Методологічні засади управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі | 75 |
| 2.1. Концепція управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі | 75 |
| 2.2. Методологічні основи сервісно-логістичного управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі..... | 101 |
| 2.3. Зміст етапів управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі | 118 |
| Розділ 3. Дослідження тенденцій розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України..... | 128 |
| 3.1. Виявлення основних тенденцій розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі | 128 |
| 3.2. Вплив зовнішніх факторів на розвиток товарообороту підприємств роздрібної торгівлі | 150 |
| 3.3. Ресурсне забезпечення товарообороту підприємств роздрібної торгівлі | 177 |

| | |
|--|------------|
| Розділ 4. Теоретико-методологічні засади та методичне забезпечення аналітичної і прогностично-планової функцій в управлінні товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі | 196 |
| 4.1. Методичне забезпечення аналізу товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі..... | 196 |
| 4.2. Збалансована система показників розвитку товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі..... | 244 |
| 4.3. Вдосконалення методичних підходів до прогнозування місткості ринку споживчих товарів..... | 271 |
| 4.4. Методологія та методичний інструментарій планування товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі..... | 313 |
| 4.5. Прогнозування у перебігу планування товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі..... | 353 |
| Розділ 5. Кадрове та інформаційне забезпечення в управлінні товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі | 387 |
| 5.1. Підрозділ продажів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі: підходи до формування та мотивації | 387 |
| 5.2. Інформаційне забезпечення управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі | 426 |
| Список використаних джерел..... | 448 |
| Додатки..... | 488 |

ВСТУП

У науці, як і в буденному житті, завжди важко відмовлятися від усталених поглядів. Натомість життя, реальна практика та реальні виклики, що формуються в процесі сучасних суспільних трансформацій, їх прогресуючого прискорення, спонукають не просто рухатися вперед, а вести активний пошук теоретичної платформи, спираючись на яку наука зможе реалізувати вимоги часу щодо свого системного оновлення, досягти у своєму розвитку адекватності викликам, про які йдеться.

Політичні та економічні перетворення, які відбуваються у світі та в Україні зокрема, обумовлюють активне переосмислення як економічної теорії, так і практичних напрацювань галузевих наук. Зміна орієнтирів економічного розвитку часто супроводжується повною ревізією старих наукових підходів і понять. Нині процес перегляду сформованих раніше уявлень спостерігається і у сфері обігу.

Останніми роками у сфері обігу з'явилася значна кількість нових термінів і понять, чимало з яких по-різному трактується в науковій, навчальній літературі та на практиці, що особливо стосується застосування нової термінології іншомовного походження. Фундаментальні категорії і поняття, обґрунтовані видатними вченими-економістами минулих часів, не викликають сумніву, проте природним вважається пошук відповідей на сучасні трансформаційні виклики, що має розгортатися на базі наявної методологічної платформи в межах чинних (канонічних) шкіл і напрямів економічної думки.

Макроекономічний механізм модернізації торгівлі України включає ринкове саморегулювання процесів модернізації, основним принципом здійснення яких повинен стати принцип ефективності діяльності суб'єктів торговельного підприємництва в Україні і конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг. З іншого боку, цей ринковий механізм повинен бути забезпечений адекватним суспільно-державним регулюванням з урахуванням складності і масштабності

поставлених задач, а також необхідності вибору адекватних їх досягненню методів і інструментів, моніторингу, діагностики, оцінки і коригування отриманих проміжних і кінцевих результатів.

Одним із головних результативних показників господарської діяльності підприємств торгівлі і важливим чинником забезпечення сталого економічного зростання країни в цілому є товарооборот. Обсяги, структура та динаміка товарообороту виступають не лише однією з першочергових характеристик стану внутрішньої торгівлі та індикатором необхідності запровадження змін, а й дозволяють оцінити результативність запланованих заходів з реалізації програми стратегічного розвитку торгівлі. Як визначили Т. Гайдук і О. Олендій,¹ наявні проблеми розвитку торгівлі в Україні мають вирішуватися задля збільшення прискореними темпами товарообороту між резидентами національної економіки.

Сутність та роль товарообороту в економіці країни визначають концептуальні підходи до управління ним з метою забезпечення сталого розвитку економіки, посилення регулюючого впливу держави на сферу виробництва та інфраструктуру ринку, задоволення суспільних потреб і підвищення рівня життя населення.

Управління товарооборотом на макрорівні передбачає розгляд всієї сукупності суб'єктів торговельного підприємництва з метою оцінки загального макроекономічного значення показників товарообороту в контексті характеристики стану сфери товарного обігу. В свою чергу, управління товарооборотом на мікрорівні передбачає дослідження окремого суб'єкта торговельного підприємництва, головним з яких виступає торговельне підприємство як конкретна економічна одиниця з визначенням впливу товарообороту на цільові орієнтири діяльності господарюючого суб'єкта (прибуток, чистий грошовий потік, ринкова вартість (цінність)).

¹ Гайдук Т. Особливості проведення аудиту бюджетних програм розвитку торгівлі / Т. Гайдук, О. Олендій // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 6. – С. 404–407.

Перехід підприємств торгівлі на ринкову концепцію розвитку змінив оцінку їх цільової функції, що позначилося на системі економічних показників, які характеризують господарський процес. Насамперед це стосується показника товарообороту. Ринкові методи господарювання призвели до відмови від примата показника товарообороту та зосередили увагу на управлінні торговельним підприємством, що орієнтується на показник ринкової вартості (цінності) підприємства. Найбільш розповсюджений дохідний підхід оцінки вартості бізнесу базується на перерахунку очікуваних доходів у вартість підприємства. Оскільки надходження від реалізації товарів є пріоритетною складовою вхідного грошового потоку підприємства торгівлі, то його обсяг визначатиме величину вільного грошового потоку і, як наслідок, ринкову вартість (цінність) підприємства.

Суттєву роль в економіці України, забезпеченні добробуту та соціальної захищеності її населення відіграє роздрібна торгівля. Стан розвитку роздрібно торгівлі є одним із наочних індикаторів економічного розвитку держави. Зростання платоспроможного попиту населення України, досить високий рівень розвитку вітчизняного виробництва (зокрема харчової промисловості), поява українських мега-товаровиробників та українських торговельних мереж, підвищення інвестиційної привабливості внутрішнього ринку України для іноземних інвесторів – усе це посилює інтерес до проведення аналізу сучасної ситуації у роздрібній торгівлі, вимагає усвідомлення нових реалій, проблем та перспектив її подальшого розвитку.

У постіндустріальну епоху відбувається перехід від індустріальної економіки до сервісної, в якій підвищується роль сфери обігу і сфери послуг. Це змінює підходи до організації процесів на підприємствах роздрібно торгівлі. Головний фактор успіху підприємства роздрібно торгівлі – здатність задовольняти потреби клієнта, бути клієнтоорієнтованим. Саме тому його стратегічна орієнтація повинна бути спрямована на споживача. Це означає, що останній перебуває в центрі уваги підприємства, яке повинно прагнути якнайкраще зрозуміти тенденцію розвитку системи клієнтських потреб.

З іншого боку, підприємство певною мірою може впливати на поведінку споживача та споживчий ринок.

Розгляд загальної проблематики сервісноорієнтованого управління для підприємств роздрібної торгівлі передбачає ув'язку його концептуального бачення з механізмом і параметрами практичної реалізації, насамперед через процеси і процедури проектування системи продажів товарів та розробку стратегій і планів діяльності. Це вимагає обґрунтування комплексного підходу до управління товарооборотом як вихідним результативним показником функціонування сформованої системи продажів на підприємстві роздрібної торгівлі у взаємозв'язку з потоковими процесами.

Проблемам формування системи управління товарооборотом присвячували свої наукові дослідження такі українські науковці, як О. Азарян, В. Апопій, Л. Балабанова, І. Бланк, Н. Власова, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, В. Марцин, І. Смолін, Н. Стасюк, Н. Ушакова, Л. Фролова тощо. Серед вчених та фахівців-практиків країн СНД цією проблематикою займалися М. Абрютіна, Д. Баркан, Р. Валеви́ч, В. Вертоградов, А. Гребне́в, Є. Карпова, П. Петров, А. Соломатін, С. Лебеде́ва та ін. Вагомий внесок у розробку теоретичних та практичних засад управління товарооборотом внесли зарубіжні вчені: Р. Варлі, Р.В. Джексо́н, Д. Дjobbбер, Дж. Ланкастер, М. Рафі́к, Г.А. Річ, Р.Л. Спіро, У.Дж. Стентон, Г. Стюарт, Р.Д. Хісрі́к та ін. Проте у їхніх працях увага здебільшого приділялася двом функціям управління товарооборотом – аналізу та плануванню.

Проведений конструктивно-критичний огляд ступеня розробленості питань управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі свідчить про недостатню наукову увагу до його комплексного характеру. Сьогодні відбувається перегляд традиційних підходів до методології управління товарооборотом з урахуванням сучасних вимог торговельного менеджменту, у зв'язку з чим виникає потреба в удосконаленні та поглибленні попередніх розробок науковців з урахуванням об'єктивних економічних процесів та набутого практичного досвіду.

Таким чином, необхідність розроблення науково обґрунтованих засад управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі обумовлюється відсутністю глибокого вивчення цієї проблеми в сучасних умовах, що характеризуються посиленням конкурентної боротьби у зв'язку з появою різних типів торговельних об'єктів, сучасна практика функціонування і швидкий розвиток яких значно випереджають теоретичні узагальнення. Використання інструментів управління товарооборотом вітчизняними підприємствами роздрібною торгівлі здебільшого має ситуативний і безсистемний характер. Стрімке розгортання економічної кризи змусило торговельні підприємства по-новому ставитися до визначення стратегічних пріоритетів в організації своєї діяльності, у тому числі і до використання маркетингових та логістичних підходів в управлінні вихідними результатами торговельного процесу. Тому обґрунтування концептуальних підходів в управлінні товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі сьогодні є актуальним науковим завданням.

Наведені вище аргументи визначають актуальність проведеного монографічного дослідження, в якому висвітлені концептуальні основи управління товарооборотом на підприємствах роздрібною торгівлі у сучасних умовах. Окремі результати дослідження враховано у законотворчій діяльності Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, впроваджено у практичну діяльність ряду підприємств роздрібною торгівлі та знайшли відображення у наукових публікаціях автора.

Автор монографії висловлює щирі вдячності науковому консультанту, ректору КНТЕУ доктору економічних наук, професору А.А. Мазаракі за наукові поради, вагому методичну та творчу допомогу; рецензентам – доктору економічних наук завідувачу кафедри економіки підприємства Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» О.В. Березіну; доктору економічних

наук, професору кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі Харківського державного університету харчування та торгівлі В.А. Гросул; доктору економічних наук завідувачу кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету Л.О. Лігоненко за уважне рецензування, слушні зауваження і критичну оцінку монографії; співробітникам кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету за підтримку під час роботи над монографією, зокрема особливу подяку автор висловлює доктору економічних наук, професору кафедри економіки та фінансів підприємства І.О. Бланку та кандидату економічних наук, доценту кафедри економіки та фінансів підприємства Г.М. Богославець.

Побажання та зауваження щодо змісту монографії просимо надсилати за електронною адресою:
irina.vysochyn@gmail.com.

Розділ 1

ТОВАРООБОРОТ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

1.1. Соціально-економічне значення товарообороту у системі ринкових відносин

Еволюція теоретичних підходів до визначення товарного обігу і торговельної діяльності простежується в наукових працях давньогрецьких філософів Ксенофонта, Платона, Аристотеля, видатних вчених-економістів Томаса Мена, Антуана де Монкретьєна, Адама Сміта, Давіда Рікардо, К. Маркса, П.Б. Струве та ін.

Результати дослідження напрацювань цих науковців дозволяють стверджувати, що *товарний обіг* – це рух товарів у системі кругообороту ресурсів і охоплює всі його фази – від виробництва товару до його споживання.

Значення сфери товарного обігу підвищується у міру збільшення пропозиції товарів. За обміном слідує споживання товарів (кінцеве або виробниче) і починається стадія нового відтворення. Виходячи з цього, сфера товарного обігу є барометром, який відображає ступінь затребуваності продукції і оцінює доцільність її подальшого виробництва.

Існує тісний зв'язок товарного обігу з кінцевою стадією відтворювального процесу – споживанням. Оскільки продажі (реалізація) приводять до відшкодування затрат суспільної праці, створення умов для розширеного відтворення, то товарний обіг сприяє зростанню загального обсягу споживання. З іншого боку, саме споживання впливає на сферу товарного обігу.

Основну масу матеріальних благ і послуг, що використовуються для особистих потреб, населення отримує через торгівлю. Виступаючи формою товарного обміну, торгівля пов'язана з кожною фазою суспільного відтворення. З одного

боку, кожна фаза впливає на розвиток торгівлі, з іншого, – торгівля сприяє розвитку всіх фаз відтворення. Саме торгівля, впливаючи на споживача, визначає місце і роль кожного конкретного товару, задовольняючи потреби споживача в ньому. Вона сприяє розвитку конкурентоспроможності у сфері товарного обігу і впливає на зміни в структурі споживання. Торгівля здійснює зміну форм вартості, в результаті чого відшкодовуються суспільно необхідні витрати сукупної праці й утворюється додана вартість. Таким чином, доводячи товар до споживача, торгівля реалізує інтереси всіх учасників товарного обміну.

У ринкових умовах торгівля як особлива діяльність і форма товарного обміну відповідно до своєї сутності виконує дві основні функції:

1. Доведення товарів до споживачів (реалізація споживчої вартості). У процесі доведення товару до споживача торгівля здійснює перший акт своїх дій $G - T$, змінюючи гроші на товари певного виду, з певними властивостями й у певній кількості. Таким чином, торгівля формує товарну пропозицію на споживчому ринку відповідно до його вимог.

2. Реалізація вартості товарів (зміна форм вартості), закуплених торгівлею, і її власних послуг з обслуговування покупців. Відбувається другий акт дій торгівлі $T - G$. Товари й послуги торгівлі обмінюються на гроші покупців, у результаті чого задовольняється купівельний попит.

Специфіка торгівлі виражається у властивих тільки їй торговельно-технологічних процесах (при виконанні робіт із закупівлі, транспортування, приймання, зберігання і підготовки до продажу товарів, торговельному обслуговуванні покупців, наданні торговельних послуг); в особливостях праці персоналу, що повинен мати професійну підготовку; в спеціально створеній для роботи з товарами матеріально-технічній базі (складська і торговельна мережа, спеціальне обладнання, транспортні засоби тощо); у технології і організації торговельного обслуговування населення.

У своєму фундаментальному дослідженні д-р екон. наук, професор А.А. Мазаракі висловив думку, що в умовах

всезагальних і всебічних домовленостей та поступок ринок є інститутом вільного обміну, а торгівля бере безпосередню участь в ринковому способі організації людської діяльності [1, с. 299]. Ґрунтуючись на тезі, що ринком називається певна форма організації обміну відповідно до відомих раціональних і нормативних передумов, головною з яких є гроші [1, с. 301], найбільш повно і точно визначення ринку збігається з поняттям *товарно-грошового обігу* як категорії відтворення, що охоплює і обіг товарів, опосередкований грошима – від виробника до споживача, – і самостійний рух грошей в кредитно-грошовій системі [2, с. 33]. Крім ринку товарів, товарно-грошовий обіг включає і ринок послуг (виключаючи послуги торгівлі, які залишаються у складі товарного ринку). Схема товарно-грошового обігу представлена на рис. 1.1, де Т – товар, Г – гроші, П – послуги, ПТ – послуги торгівлі.

Відповідно до міжнародної методології обліку послуги є товаром, якщо вони призначені для реалізації або реалізовані за економічно істотними цінами (які покривають витрати на їх реалізацію і забезпечують прибуток). Як і товари, послуги мають вартість і на них розповсюджуються товарно-грошові відносини. Водночас, від матеріальних товарів послуги відрізняються наступними особливостями [3, с. 53]: невідчутністю, невіддільністю, непостійністю, недовговічністю.

Послуги, що надаються суб'єктами торговельної діяльності у процесі доведення товарів від виробника до споживача, відносять до матеріальних. Нематеріальні послуги (чисті) – це послуги у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, охорони громадського порядку та ін.

Згідно з офіційними статистичними даними обсяги реалізованих послуг по Україні зросли з 95 832,3 млн грн у 2005 році до 257 123,3 млн грн у 2010 році [4, с. 158]. Споживачами суттєвої частини послуг є населення. До споживчих послуг відносять: побутові, житлово-комунальні, транспорту та зв'язку, освітні, медичні, спортивно-оздоровчих закладів, готелів, ресторанів, юридичні.

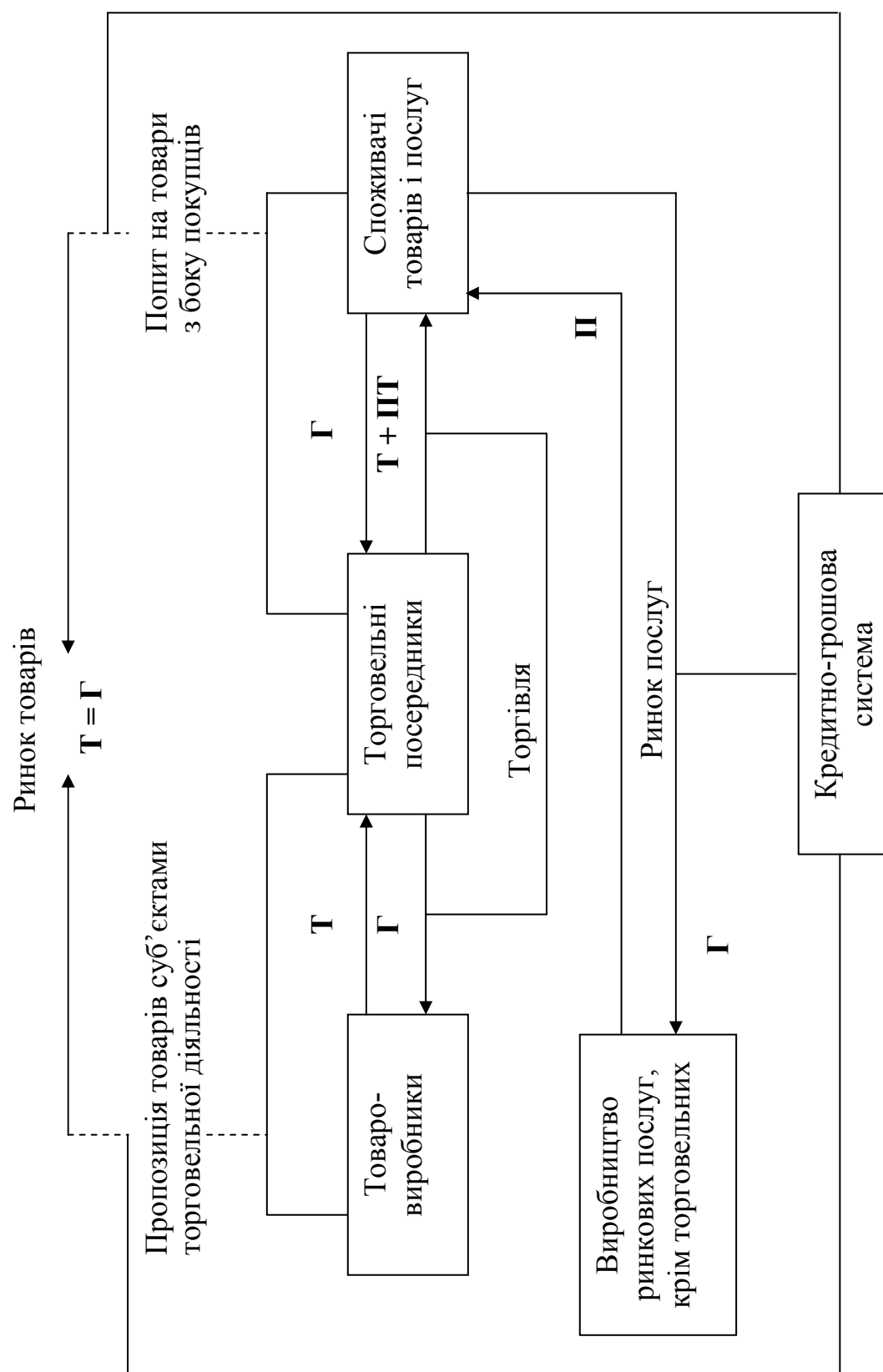


Рис. 1.1.1. Товарно-грошовий обіг [2, с. 32]

Продаж споживчих послуг – це процес їх надання в обмін на гроші, який здійснюється на спеціалізованих підприємствах, в установах чи за місцем проживання споживачів та полягає у задоволенні відповідних потреб населення [5, с. 86; 6, с. 215]. Із загального обсягу реалізованих послуг, що надають суб'єкти господарювання населенню, лівова частка припадає на послуги сфери транспорту та зв'язку (60% у 2010 році). Помітними також у загальному обсязі реалізованих населенню послуг є частки таких видів економічної діяльності, як операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям (15,9%), надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту (7,4%), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (6,3%). Суб'єктами торговельної діяльності у 2010 році було реалізовано послуг на суму 1614,3 млн грн, у тому числі населенню 32,4% від зазначеного обсягу, що у вартісному виразі становило 523,3 млн грн.

Суб'єкти господарювання у торгівлі взаємодіють з іншими учасниками на споживчому ринку. Науковий доробок економічного спрямування містить багато визначень поняття «споживчий ринок». У трактуванні економічної сутності цієї категорії можна виділити декілька підходів, зокрема, споживчий ринок розглядається як система різнопланових взаємовідносин між його суб'єктами з приводу обміну створеними благами (споживчими товарами та послугами), як ланка суспільного відтворювального процесу, як сукупність споживачів створеної суспільної вартості [7]. Ми підтримуємо визначення споживчого ринку як сукупності економічних відносин між покупцями та продавцями споживчих товарів та послуг, в результаті взаємодії яких формується кінцевий попит, пропозиція і ціна на них [8, 9].

Таким чином, якщо ринок як економічна категорія охоплює економічні відносини виробництва, розподілу, обміну, споживання і їхній взаємозв'язок, то торгівля виступає як форма цих відносин.

Виходячи з вищевикладеного, торгівлю слід розглядати:

- як форму організованого у певній послідовності товарно-грошового обміну, що відбувається в часі і просторі та відображає сукупність економічних відносин з приводу купівлі-продажу товарів;
- як сферу суспільно корисної діяльності, пов'язаної з організацією товарного обміну і торговельного обслуговування споживачів;
- як організатора і регулятора ринку і ринкових відносин у сфері товарного обігу [10];
- як самостійну соціетальну сферу суспільства, поле соціокультурних взаємодій, що стійко відтворюються в масштабі суспільства і забезпечують його цілісність та динаміку, як сукупність комунікацій, які забезпечують функціонування відносин обміну [11, с. 9, 10].

Таким чином, у загальному значенні торгівля – це організований у певній послідовності процес купівлі-продажу товарів, що відбувається в часі й просторі за допомогою комунікацій, та відображає сукупність економічних відносин із приводу обміну продуктами праці й задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, у тому вигляді, в який час і в такому місці, які відповідають їх вимогам.

Кількісна та якісна характеристики товарної маси, яка переходить із сфери виробництва в сферу споживання, відповідно до закону товарного обігу, знаходять своє відображення в показниках товарообороту. Вимірюваність результатів економічних процесів є однією з субстанціональних ознак економічної діяльності. Таким чином, торговельна діяльність забезпечує пропозицію товарів та полягає у просуванні товарів від виробника до споживача шляхом реалізації товарів за гроші, а наявність торговельної діяльності вказують продажі і товарооборот, який є мірою її результативності.

Основою для визначення сутності товарообороту підприємства як господарюючого суб'єкта виступає дослідження ролі та місця товарообороту на рівні держави. Представимо ієрархічну схему формування товарообороту країни (рис. 1.2).

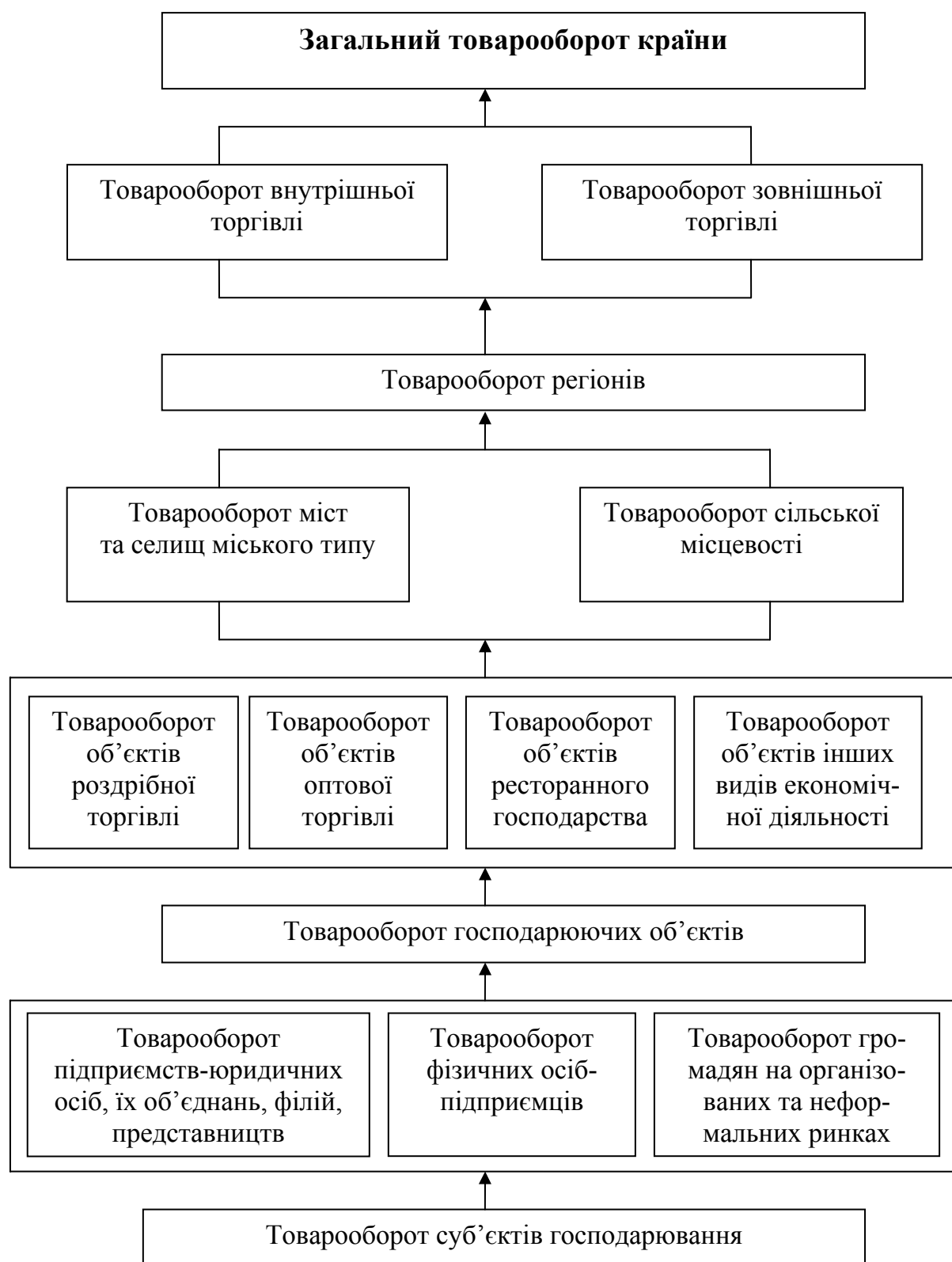


Рис. 1.2. Ієрархічна схема формування товарообороту країни

Значення товарообороту на рівні держави та на рівні конкретного підприємства розглядалося у працях багатьох дослідників з проблем економіки та організації торгівлі [12–21]. Підсумовуючи результати проведених досліджень, на державному рівні значення товарообороту полягає у такому:

1. Товарооборот є одним з важливих макроекономічних показників соціально-економічного розвитку країни, окремого регіону. Державні статистичні органи на різних рівнях управління здійснюють збір і обробку даних про товарооборот з метою виявлення загальних закономірностей і тенденцій, місця окремих субринків, аналізують міжрегіональний обмін, соціальні і регіональні відмінності середньодушового рівня товарообороту.

2. Товарооборот характеризує процеси, які відбуваються у сфері товарного обігу, та є показником, через який відбувається зміна форми вартості споживчих товарів, створеної в процесі виробництва. В результаті відшкодовуються витрати виробництва, створюються умови для подальшого розвитку виробництва і прискорення оборотності капіталу виробничих підприємств.

Вагомою є частка торгівлі у створенні сукупної валової доданої вартості, зокрема, у 2010 році вона становила 17,3% [22, с. 30–33].

3. Товарооборот впливає на стан грошового обігу в країні, стійкість національної валюти, визначає масштаби зовнішньоекономічної діяльності, бюджетних надходжень та інші макроекономічні показники.

Показниками міжнародного товарообороту є експорт та імпорт товарів. Загальна сума світового товарообороту обчислюється як загальна сума світового експорту. Це впливає з того, що експорт однієї країни є імпортом іншої.

Результати зовнішньої торгівлі товарами в 2010 році характеризуються перевищенням імпорту (60 742,2 млн дол. США) над експортом (51 405,2 млн.дол. США) на 18,2%. Найбільші обсяги продажу товарів Україною у 2010 році мали місце до країн СНД, з яких здебільшого до Російської Федерації – 13 428,1 млн дол. США [4, с. 132]. Зазначимо, що у 2010 році

порівняно з 2009 роком спостерігається помітне зростання як обсягів експорту (на 29,5%), так і обсягів імпорту (на 33,7%) по Україні.

4. Товарооборот визначає тенденції формування та перспективи розвитку попиту і пропозиції на ринку. Він дозволяє визначити умови, за яких розвивається співвідношення між попитом і пропозицією на ринку, на підставі чого можна встановити, як реалізуються на конкретному ринку відносини між виробниками і споживачами товарів, які умови визначають тенденції формування і розвитку попиту та пропозиції у наступний період і на перспективу.

5. Товарооборот характеризує обсяги залучення грошових доходів споживачів, масштаби та рівень задоволення попиту споживачів на товари. Він відображає рівень розвитку продуктивних сил, умови життя, тобто характеризує обсяг і структуру суспільних потреб. Задоволення потреб відбувається шляхом придбання (використання) конкретного продукту. Товарооборот характеризує обсяг продажу товарів, за його величиною можна судити про масштаби і рівень задоволення попиту.

Баланс доходів і витрат населення України свідчить, що найсуттєвішою за обсягами статтею витрат є придбання населенням товарів та послуг. Зокрема, в 2010 році в структурі витрат населення 76,1% припадало на придбання товарів та послуг [22, с. 385]. За обсягами ця стаття витрат (838,2 млрд грн) перевищує сукупну величину обсягу продажу товарів населенню за усіма каналами реалізації (559,5 млрд грн) та обсягів реалізованих населенню послуг (59,7 млрд грн) в 1,4 раза, що зокрема, засвідчує наявність ситуації приховування (або заниження) обсягів товарообороту і реалізації послуг суб'єктами економічної діяльності, провадження фізичними особами незареєстрованої торговельної діяльності.

6. Товарооборот є одним із важливих показників рівня життя, матеріального та культурного благополуччя населення країни. За класифікацією ООН, роздрібний товарооборот належить до показників, які характеризують рівень життя

населення. Для характеристики рівня життя населення можна використати такі аналітичні показники, що є вихідними від обсягу товарообороту: середньодушовий товарооборот, обсяг споживання окремих видів продовольчих та непродовольчих товарів, їх співвідношення, забезпечення населення товарами тривалого користування, відповідність споживання раціональним нормам тощо.

У цілому по Україні роздрібний товарооборот підприємств у розрахунку на одну особу зріс з 585 грн у 2000 році до 6123 грн у 2010 році [23, с. 17]. Найбільший приріст цього показника з 2000 року спостерігається у 2008 році порівняно з 2007 роком – на 39,3%.

У товарній структурі роздрібного товарообороту по Україні, починаючи з 2002 року, переважає частка непродовольчих товарів, яка у 2010 році становила 60,5% [23, с. 44]. З 1995 року у структурі роздрібного товарообороту по Україні чітко простежувалася тенденція до скорочення частки продовольчих товарів (з 63,1% у 1995 році до 34,4% у 2008 році), а у 2009 році вона зросла до 40%. Крім цього, у зв'язку з кризовими процесами в економіці держави в 2008-2009 роках спостерігаються й інші негативні зміни у структурі споживання товарів: зменшилися обсяги продажу через роздрібну торговельну мережу багатьох груп товарів тривалого користування, зросли обсяги продажу алкогольних напоїв та тютюнових виробів. У 2010 році частка реалізації продовольчих товарів скоротилася до 39,5%, а обсяги продажу основних позицій товарів тривалого користування зросли порівняно з 2009 роком.

7. Товарооборот дозволяє оцінити характер розподілу між учасниками ринкового процесу, ланковість і послідовність етапів товароруху, зв'язки виробничої сфери і торговельних посередників, рівні і довжину каналів товароруху. Він характеризує розподіл реалізації товарів за територіями і регіонами країни, конкретними суб'єктами господарювання, які здійснюють торговельну діяльність, окремими групами товарів.

Товарооборот визначається офіційно на макрорівні як вартість маси товарів, реалізованих для задоволення

конкретних потреб певних покупців на споживчому і оптовому ринках окремо [24, с. 95]. Покупцями ринку споживчих товарів виступають населення та домашні господарства, потреби яких – це кінцеве (особисте) споживання або використання у домашньому господарстві. Покупцями оптового ринку є підприємці, юридичні і фізичні особи, які купують товари для професійного використання (перероблення або подальший продаж).

Товарооборот має два виміри: з боку пропозиції товарів (продажі) та з боку попиту на товари (покупки). У бухгалтерській звітності та статистичному спостереженні на мікрорівні обороти суб'єктів роздрібної і оптової торгівлі визначаються виключно по продажах і характеризуються сумою виручки від продаж. Отже, товарооборот у масштабі національної економіки повинен визначатися сумою виручки всіх суб'єктів господарювання, які реалізують товари. Причому під цими суб'єктами слід розуміти товаровиробників і торговців – як з утворенням юридичної особи, так і без утворення юридичної особи.

Інфраструктура внутрішньої торгівлі являє собою сукупність всіх типів суб'єктів торговельної діяльності, покликаних забезпечувати, створювати умови для нормального функціонування товаровиробників і сфери обігу товарів, а також для торговельного обслуговування всіх груп населення.

Залежно від суб'єктів здійснення торговельної діяльності товарооборот можна поділити на такі види: товарооборот юридичних осіб (підприємств), які здійснюють торговельну та виробничо-торговельну діяльність (товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, товарооборот підприємства оптової торгівлі, товарооборот підприємства ресторанного господарства, товарооборот підприємства іншого виду економічної діяльності), їх об'єднань, філій, представництв; товарооборот фізичних осіб-підприємців, які здійснюють торговельну діяльність; товарооборот громадян на організованих та неформальних ринках.

Торговельне підприємництво з утворенням юридичної особи здійснюється переважно торговельними підприємствами,

які на відміну від фізичних осіб-підприємців спеціалізовано та на систематичній основі професійно займаються здійсненням підприємницької діяльності.

За офіційними статистичними даними [25, с. 85], частка підприємств серед суб'єктів господарювання в сфері «Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку» (секція G, далі – торгівля та послуги) у 2010 році становить 7,9% та зменшилася проти 2006 року на 0,4 в.п. Кількість фізичних осіб-підприємців відповідно зросла та досягла 92,1% усіх суб'єктів господарювання.

Незважаючи на суттєве превалювання за кількістю суб'єктів господарювання (92,1% проти 7,9% у 2010 році), вклад різних груп торговельного підприємництва в загальний обсяговий результат – обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – є абсолютно протилежним: частка підприємств становить 90,1%, а фізичних осіб-підприємців – 9,6% відповідно.

Таким чином, дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів управління обсяговим результатом основної (торговельної) діяльності (товарооборотом) підприємств торгівлі є вельми актуальним.

1.2. Товарооборот підприємств роздрібно́ї торгівлі як економічна категорія

У сучасній українській мові однаково правомірним є уживання термінів *оборот* та *обіг*, значення яких перекрещуються тільки в економічній термінології внаслідок нечіткої диференціації понять *оборот* і *обіг*.

Терміни *обіг* та *оборот* виникли на ґрунті живої розмовної мови. Слово *оборот* має праслов'янське походження і сучасна його форма утворилася з давньої *obvortь* (від *воротити*, *вертеть*). Слово *обіг* виникло на українському мовному ґрунті (рос. *обращение*, білор. *абарачэнне*).

Термінологізація слова *оборот*, як і утворення терміна *обіг*, відбулася, очевидно, під впливом відповідних німецьких

термінів. Т.І. Панько припускає, що термін *оборот* створений шляхом семантичного калькулювання німецького терміна *Verkehr*, термін *обіг* – як відповідник німецького *Umlauf* та інтернаціонального терміна *Circulation* [26].

Дослідники різних наукових шкіл і напрямів розглядають обіг як замкнений цикл, який охоплює всі сфери суспільного відтворення (безпосередньо виробництво, обмін, розподіл і споживання) у циклічно повторюваному процесі. Обіг в економіці – фаза циклу відтворення, яка здійснюється через процеси купівлі-продажу товарів, засобів виробництва, цінних паперів, грошей тощо [6, с. 174]; рух товарів, грошових коштів у відтворювальному процесі [27, с. 10]. Таким чином, у часі та просторі постійно спостерігається кругооборот продукції, товарів, послуг, грошей.

Треба відзначити, що в «Капіталі» К. Маркса терміни *Umlauf* (обіг) і *Umschlag* (оборот) чітко диференційовані. Терміном *Umlauf* К. Маркс називає обмін товарів, що здійснюється за посередництвом грошей, купівлю-продаж, а термін *Umschlag* уживає як показник кругообороту капіталу, узятого не як одноразовий акт, а як процес, що періодично відновлюється і повторюється [28].

Складні слова *товарооборот* (рос. товарооборот, білор. тавараабарот) і *товарообіг* (рос. товарообращение, білор. тавараабарачэнне) – кальки німецьких термінів *Kreislauf* і *Warenzirkulation* відповідно – є однотипними за будовою. На підставі цього Т.І. Панько визначив, що термін *товарооборот* – дублет терміна *кругооборот* – виражає періодично повторюваний процес, що охоплює період з моменту авансування капіталу в грошовій формі до моменту його повернення в тій же формі (включає час виробництва і час обігу), а термін *товарообіг* означає перетворення товарів у гроші і грошей у товари [26].

Погоджуючись з наведеним вище трактуванням сутності терміна *товарообіг* (товарний обіг), вважаємо, що надане Т.І. Панько визначення товарообороту у розумінні кругообороту правомірніше позначити словом «товарооборотність», оскільки саме в такому випадку йдеться про періодично

повторюваний процес з моменту авансування капіталу в товари при їх придбанні до моменту його повернення у результаті продажу даних товарів.

Проведене нами дослідження засвідчило, що аналогом товарообороту у розумінні потоку коштів споживачів на придбання товарів та одночасно потоку доходів суб'єкта господарювання, що знаходять своє відображення у моделі кругообороту ресурсів і економічних благ, є німецький термін *Warenumsatz*. Саме цим терміном позначають обсяги продажу товарів, виражені у вартісному вимірі.

Одним із визначень товарообороту, яке наведене у Великій Радянській енциклопедії, є: «товарооборот – це *обіг* товарів, стадія процесу відтворення, яка охоплює рух товарів від сфери виробництва до сфери споживання» [29, с. 61]. Як процес обігу товарів товарооборот визначено у тлумачному словнику під ред. С.І. Ожегова та Н.Ю. Шведової [30, с. 515], а також у ряді інших сучасних тлумачних словників.

Підхід до визначення сутності товарообороту як процесу простежується у працях багатьох науковців. М.С. Абрютіна визначає товарооборот як «*реалізацію* товарів підприємствами торгівлі» [2, с. 88]. Колектив авторів під товарооборотом розуміє *продаж* товарів масового споживання та надання платних торговельних послуг населенню для задоволення особистих потреб в обмін на його грошові доходи, або іншим підприємствам – для подальшої переробки чи продажу [12, с. 93]. Товарооборот – *процес купівлі-продажу, обміну* товару на грошовий еквівалент [5, с. 83; 6, с. 215; 31, с. 81]. Виходячи із розуміння обміну правом власності на будь-який товар як діяльності, відділеної від виробництва [32], ототожнення товарообороту з процесом обміну товару на грошовий еквівалент призводить до хибного трактування товарообороту як діяльності.

Більш коректно категорія товарообороту трактується у підручнику «Статистика ринку товарів та послуг», де зазначено, що товарооборот *характеризує обмін* товарів на гроші, перехід товару від продавця до покупця, є показником ділової активності, який використовується в оцінці

кон'юнктури ринку, що може розглядатися як величина задоволеного попиту [33, с. 355].

Сутність роздрібної торгівлі фахівці з комерційної діяльності визначено як «реалізацію товарів особистого, сімейного, домашнього користування, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, кінцевому споживачеві, що є завершальним етапом їхнього просування із виробничої сфери, торговельне обслуговування та надання послуг покупцям» [34, с. 435]. У такому разі, чи будуть суттєвими відмінності між роздрібною торгівлею та роздрібним товарооборотом, якщо трактувати останній як процес реалізації? Різниця у зазначених термінах буде полягати в акцентуванні уваги на торговельному обслуговуванні при визначенні сутності поняття «роздрібна торгівля». Крім цього, існують обмеження щодо включення до складу товарообороту виручки від реалізації торговельних послуг.

У перекладі на французьку мову товарооборот визначається як *circulation des marchandises* або *échanges commerciaux*, причому останнє словосполучення вживається у розумінні обміну товарами між країнами. У російсько-французькому економічному словнику знаходимо термін «*recette*», який означає виручку від реалізації товарів [35, с. 316]. У той же час у практичній діяльності торговельних компаній, зокрема торговельної мережі «Ашан», вживається термін «*chiffre d'affaires*», яким позначають обсяги виручки, одержаної від реалізації товарів.

Дослідження нормативних документів Державної служби статистики України у сфері торгівлі засвідчило одночасне вживання як синонімів термінів товарооборот і продаж товарів. Слід зазначити, що у перекладній англomовній літературі аналогами терміна *товарооборот* також виступають терміни продаж (продажі), реалізація. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що зарубіжні дослідники одним і тим самим терміном «*sales*» позначають як процеси, пов'язані з доведенням товару до споживача, так і їх результати. Проте,

провівши власні дослідження, ми дійшли висновку, що аналогом товарообороту є інший англійський термін *turnover*, який включає вартість товарів і послуг, реалізованих як за готівковий розрахунок (*sales for cash*), так і в кредит (*sales on account*) [36]. Термін *turnover* у значенні «товарооборот» є частковим синонімом до терміна *revenue*, який означає дохід. У фінансових звітах показник «*turnover*» наводиться за мінусом знижок з ціни реалізації, податку на додану вартість та інших податків на реалізацію, зокрема у Великобританії [37]. Проте у фінансовій звітності США цей показник називають «реалізація» (*sales*), а термін *turnover* використовують у словосполученні «*turnover ratios*», що означає показники обороту. Зустрічаємо випадки позначення терміна *товарооборот* через такі словосполучення: *sales turnover*, *commodity turnover*, *inventory turnover*.

Показник доходу (виручки) від реалізації товарів (р. 010 та р. 035 ф. № 2) відображає передачу права власності на товар його покупцеві, яка не завжди пов'язана з оплатою, тобто перерахуванням коштів, що покладено в основу касового методу. У цьому зв'язку розуміння доходу (виручки) від реалізації товарів як товарообороту (*turnover*) є більш правомірним та відповідає зарубіжній практиці англійських країн.

Нині у колі вітчизняних науковців відбувається дискусія щодо того, тотожними чи відмінними є поняття *реалізація* та *продаж*.

У нормативно-законодавчому полі України поняття продажу (реалізації) товарів визначено в Податковому кодексі України як «будь-які операції, що здійснюються згідно з договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими господарськими, цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу прав власності на такі товари за плату або компенсацію незалежно від строків її надання, а також операції з безоплатного надання товарів» [38].

У Національному стандарті України «Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять» під продажем

товарів розуміють операції, здійснювані згідно з договорами купівлі-продажу, обміну, поставки та іншими цивільно-правовими договорами, які передбачають передавання прав власності на товари за плату або компенсацію, незалежно від термінів її надання, а товарорух визначають як ініційований суб'єктами товарного ринку процес фізичного переміщення товарів від виробників через канали розподілу до кінцевих споживачів для задоволення попиту на них та одержання відповідного прибутку [39, с. 4].

Грунтовне дослідження сутності понять «продаж» та «реалізація» було проведено Н.А. Яковишиною, яка запропонувала визначення процесу продажу (реалізації), яке поєднує економічні та юридичні аспекти в момент продажу: процес продажу (процес реалізації) – це процес доведення продукції від продавця до покупця з передачею права власності продавцем покупцю на об'єкт продажу й визнанням очікуваного надходження економічних вигод – виручки та можливістю визначення фінансового результату від операційної діяльності підприємства [40, с. 29]. Крім зазначеного, Н.А. Яковишина дослідила різницю в термінах «продаж» і «продажі», зазначивши, що перший розглядається як конкретний продаж товару окремому покупцеві, а другий – як система управління продажами підприємства в цілому. На підставі цього було визначено, що продажі – це передача права власності в обмін на грошовий еквівалент та визнання моменту продажу і визначення обсягу виручки в період відвантаження товару покупцям та передачі права власності [40, с. 8].

У своєму дослідженні О.В. Фоміна приділила увагу з'ясуванню відмінностей у тлумаченні змісту понять «продаж», «реалізація» та «збут» [41]. Дослідницею встановлено та з цим погоджується переважна більшість науковців і фахівців-практиків, що термін «продаж» варто застосовувати в діяльності торговельного підприємства, а терміном «збут» доцільно визначати діяльність підприємства-виробника, що пов'язана з фізичним переміщенням продукції від місця

її виготовлення до місць використання. При цьому зазначимо, що термін «реалізація» застосовується в діяльності підприємств усіх видів економічної діяльності – у формі № 2 «Звіт про фінансові результати» визначено показник доходу (виручки) від *реалізації* продукції (товарів, робіт, послуг).

Ми цілком поділяємо думку О.В. Фоміної, яка трактує продаж (процес реалізації) як тристоронній процес доведення товару до споживача, в якому в момент продажу, по-перше, передаються права власності на об'єкт продажу від продавця до покупця й визнається очікуване надходження економічних вигод – виручка, по-друге, визнаються витрати, і, по-третє, здійснюється зіставлення доходів і витрат, що дає можливість визначити фінансовий результат від продажу – прибуток, збиток або беззбитковість [41, с. 18].

У публікаціях, присвячених логістиці, її суть визначається в організації раціонального процесу товарообороту, функціонування сфери обігу товарів і послуг, управління товарними запасами, створення інфраструктури товарообороту та навіть зустрічаємо словосполучення «логістика товарообороту». Зазначене вказує на розповсюдженість розуміння товарообороту як фізичного переміщення товарів від виробника до споживача, з чим ми не погоджуємося.

Хибність трактування товарообороту як обігу, реалізації, продажу товарів можна підтвердити, навівши визначення І.К. Беляєвського, що «предметом статистики товароруку і товарообороту є масові процеси і явища переміщення товарів від виробника до споживача і обміну товарів на гроші, що піддаються кількісній характеристиці» [33, с. 351]. Таким чином, він відділяє категорію товароруку, пов'язану з переміщенням товарів від виробника до споживача, від поняття товарообороту як явища, що піддається кількісному виміру через обмін товарів на гроші споживачів.

У табл. 1.1 узагальнено наведено можливі поняття, які використовуються для характеристики сутності процесів руху товарів у географічному та економічному просторі.

Таблиця 1.1

Поняття, які характеризують рух товарів у географічному та економічному просторі

| Поняття | Сутність |
|-------------------------------|--|
| Товарний обіг (товарообіг) | Рух товарів у системі кругообороту ресурсів, що охоплює всі його фази – від виробництва товару до його споживання |
| Товарорух | Ініційований суб'єктами товарного ринку процес фізичного переміщення товарів від виробників через канали розподілу до кінцевих споживачів для задоволення попиту на них та одержання відповідного прибутку [39, с. 13] |
| Товаропросування | Формування і використання різноманітних методів маркетингу і інструментів маркетингових комунікацій стратегічного і тактичного призначення, що дозволяють успішно виводити товар на ринок, стимулювати продажі і створювати лояльних підприємству (товарній марці) покупців [42, с. 173; 43, с. 414] |
| Товарооборотність | Тривалість проходження товарної маси каналами обігу з моменту надходження товарів у торгівлю до моменту їх продажу [44] |
| Продаж (реалізація) товару | Тристоронній процес доведення товару до споживача, в якому в момент продажу, по-перше, передаються права власності на об'єкт продажу від продавця до покупця й визнається очікуване надходження економічних вигод – виручка, по-друге, визнаються витрати, і, по-третє, зіставляються доходи і витрати, що дає можливість визначити фінансовий результат від продажу – прибуток, збиток або беззбитковість [41, с. 18] |

Підсумовуючи вищерозглянуте, вважаємо, що визначення товарообороту як обігу, реалізації, продажу товарів не є коректним, оскільки в такому разі відбувається ототожнення останнього з процесом, а товарооборот являє собою категорію, що виникла в результаті взаємного зникнення («анігілювання») категорій пропозиції і попиту при обміні грошей на товари та характеризує його результат.

Таким чином, наявний зв'язок товарообороту з такими фундаментальними категоріями економічної теорії, як обмін та власність (рис. 1.3).

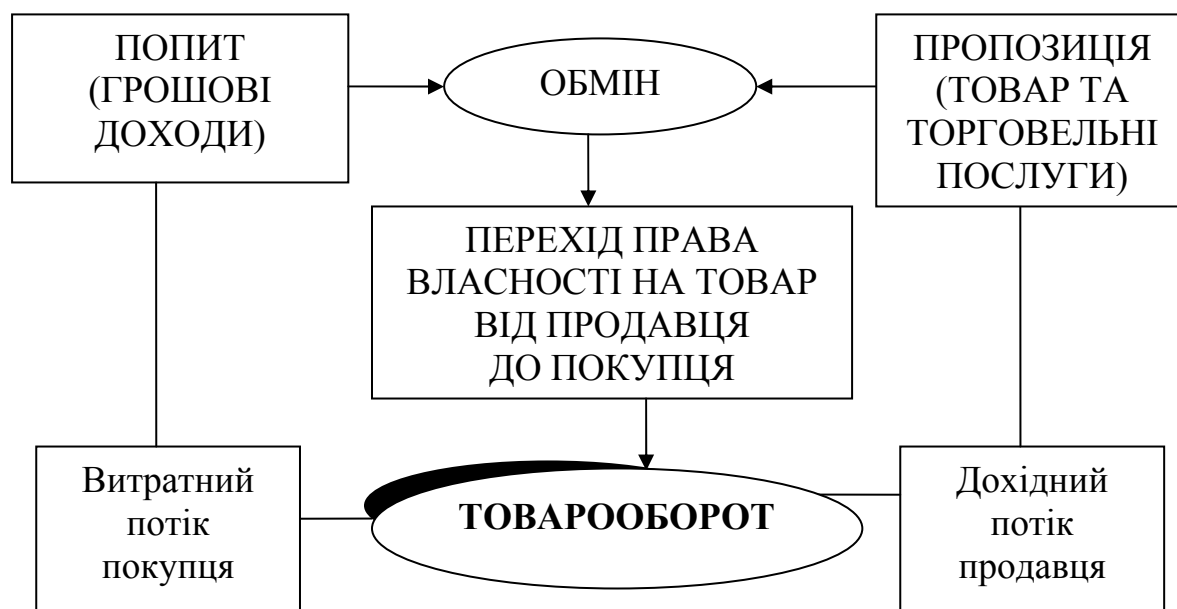


Рис. 1.3. Взаємозв'язок товарообороту з базовими категоріями економічної теорії

Обмін – це двосторонній трансфер благ, послуг або грошей між агентами, що передбачає передачу права власності [45, с. 221]. Зі зміною власника виникає і необхідність фізичного переміщення товару, хоча воно може за часом і місцем не збігатися з моментом продажу. Більше того, товар може змінити одного власника або навіть декількох, не змінюючи свого фізичного місцезнаходження і, навпаки, може бути перевезений на великі відстані зі складу на склад, не будучи

проданим. Таким чином, рух товарів здійснюється в економічному і географічному просторі [5; 33]. Рух в економічному просторі полягає в переході товару від одного власника до іншого, в зміні прав власності на товар. Виходячи з цього, товарооборот відображає економічний зміст процесу продажів товарів та розглядається як результат обміну товару, що знаходить своє вартісне відображення в обсязі доходу (виручки) від реалізації в момент передачі права власності на товар покупцеві.

Продаж товару покупцеві означає задоволення його попиту. Проте показник задоволеного попиту з певним ступенем умовності прирівнюється до товарообороту. До цього поняття входить і так званий умовно задоволений попит, тобто вимушено придбані товари, які за рядом властивостей не відповідають ринковим бажанням покупців, тобто задоволений попит повною мірою таким не є. В цьому зв'язку товарооборот характеризує реалізований попит, що відповідає тій частині пред'явленого споживачами попиту, яка фактично задоволена в результаті придбання товару [46, с. 81].

Оборот товарів характеризується балансовою ув'язкою показників, яка виражається формулою:

$$ТЗп + НТ = ТО + ДВ + ТЗк, \quad (1.1)$$

де ТЗп; ТЗк – відповідно обсяг товарних запасів на початок та на кінець періоду;

НТ – обсяг надходження товарів;

ТО – обсяг товарообороту;

ДВ – обсяг документованого вибуття товарів (природні втрати, нестачі, псування, уцінка товарів).

Таким чином, товарооборот є однією із складових витратної частини товарного балансу поряд з документованим вибуттям товарів та товарними запасами на кінець періоду. Хоча у фаховій літературі зустрічаємо випадки трактування товарообороту як всієї представленій вище балансової

ув'язки [14, с. 111; 31, с. 88]. При цьому елемент, що характеризує виручку від реалізації товарів, визначається словосполученням «реалізація товарів».

Виходячи з наведеного вище алгоритму, прослідковується балансовий взаємозв'язок товарообороту з такими елементами, як товарні запаси, надходження товарів, документоване вибуття товарів (рис. 1.4). При цьому товарооборот є основним показником, а запаси та надходження товарів мають відносно нього підпорядковане значення, оскільки виступають його товарним забезпеченням.

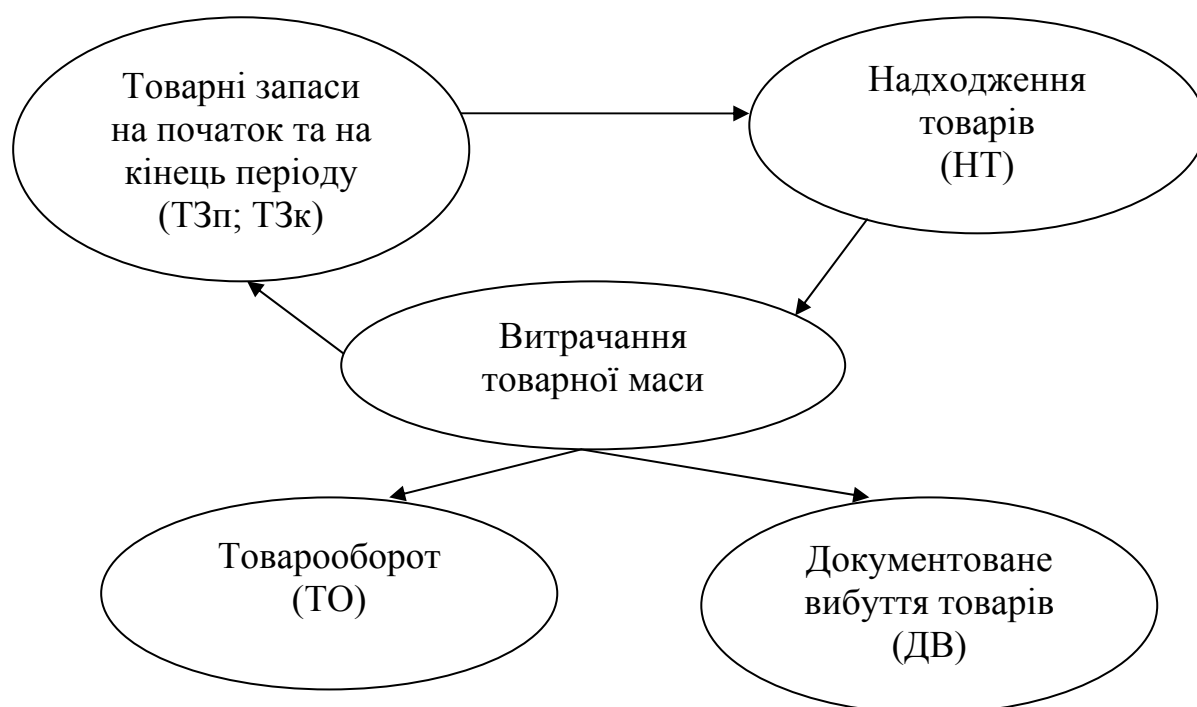


Рис. 1.4. Елементи товарного балансу

Проведений нами морфологічно-декомпозиційний аналіз категорії «товарооборот», що складається з двох дефініцій – *товар* і *оборот* (рис. 1.5), дозволяє у найбільш широкому розумінні ідентифікувати товарооборот як обсяг виконаних угод щодо купівлі-продажу товарів і надання торговельних послуг (залежно від прийнятої облікової політики). На сучасному етапі господарювання поряд з продажем товарів підприємствами роздрібно́ї торгівлі реалізуються послуги, однак вони не створюють речової матеріальної продукції, тому їх виручка може не включатися до обсягу товарообороту.

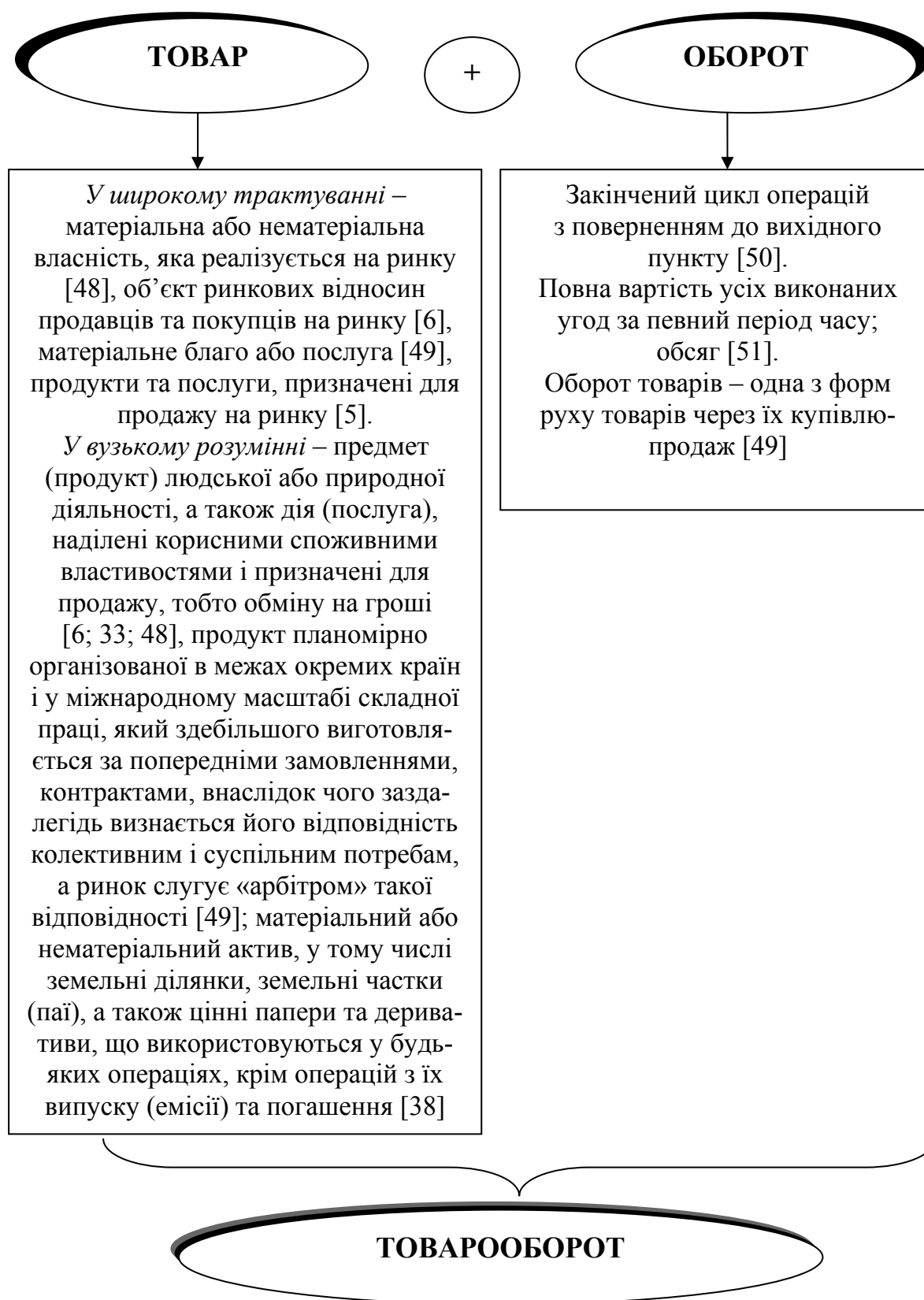


Рис. 1.5. Морфологічно-декомпозиційний аналіз категорії «товарооборот»

Бурхливе поширення електронної торгівлі вимагає перегляду окремих усталених на сьогодні підходів. Зокрема А.С. Крутова пропонує ввести у наукову термінологію бухгалтерського обліку економічну категорію «нематеріальні товари», під якими розуміються активи підприємства, що являють собою об'єкти, із встановленими правами власності, й передбачають отримання власником потенційної вигоди від володіння ними, існують в електронному форматі, не мають фізичної форми та мають ознаки завершеності процесу їх реалізації каналами електронної торгівлі [47, с. 12]. Зазначене спричинить зміни у відображенні такого роду активів у бухгалтерському обліку суб'єктів господарювання в сфері електронної торгівлі, а саме:

- нематеріальні товари виступатимуть складовою запасів (оборотні активи), а не нематеріальних активів (необоротні активи);
- вартість нематеріальних товарів не підлягатиме амортизації, а буде списуватись на собівартість реалізованих товарів;
- списання вартості запасів нематеріальних товарів при їх реалізації здійснюватиметься за вибором суб'єкта господарювання на основі методів, передбачених нормативними актами;
- виручка від реалізації нематеріальних товарів відображатиметься не як дохід (виручка) від реалізації послуг, а у складі товарообороту поряд з виручкою від реалізації товарів – матеріальних активів.

Такого роду підхід не суперечить розумінню категорії товару у широкому сенсі – як матеріального або нематеріального активу (див. рис. 1.5) та враховує специфіку функціонування суб'єктів господарювання в сфері електронної торгівлі, яка і надалі набуватиме широкого розповсюдження.

При виявленні сутності товарообороту як економічної категорії слід дотримуватися таких методологічних принципів:

- розкриття сутності товарообороту як економічної категорії передбачає визначення ряду його конкретних характеристик, які відображають сутність в цілому;

- питання визначення сутності товарообороту слід розглядати відносно сукупності угод купівлі-продажу товарів, оскільки втрата однієї із якостей в тій чи іншій угоді купівлі-продажу не означає, що товарооборот втрачає свою визначеність і відособленість;
- види товарообороту повинні відображати його сутність незалежно від форми, в якій він виступає.

Економічну категорію прийнято розглядати узагальнено – абстрактне поняття, відображення у науковій свідомості багатьох однорідних економічних, аналогічних явищ і процесів [52, с. 30].

Економічні відносини, що пов'язані з обміном грошових коштів на товари, відображають економічну сутність товарообороту [12, с. 93]. Таке трактування наводиться колективом авторів у підручнику «Економіка торговельного підприємства». Характеризуючи обсяг споживання матеріальних благ, товарооборот виражає економічні відносини, які виникають у процесі руху товарів із сфери виробництва і обігу у сферу особистого споживання; його сутність виявляється в економічних відносинах, пов'язаних з обміном товарів і послуг на ринку в процесі купівлі-продажу [21, с. 79]. У підручнику «Торговое дело: экономика, маркетинг, организация» [48, с. 455] визначено, що наявність товару як об'єкта продажу та наявність продажу як форми просування товарів від виробника до споживача визначають зміст товарообороту як економічної категорії.

За результатами проведеного дослідження Н.В. Стасюк трактує товарооборот як комплексну систему соціально орієнтованих економічних відносин суспільного відтворення на стадії обміну грошових доходів населення на споживчі товари [20, с. 16], наголошуючи тим самим на виконанні товарооборотом найважливішої соціальної функції – підвищення добробуту та якості життя населення, а в підсумку – здоров'я нації в цілому. Повністю підтримуємо думку автора щодо вагомості соціальної значущості показника товарообороту, особливо у світлі розвитку соціально орієнтованої економіки, вступу у Світову організацію торгівлі (СОТ) та прагнення України до європейської та євроатлантичної інтеграції.

За переконанням А.С. Гальчинського, коли йдеться про сучасне постіндустріальне суспільство, як домінанта має розглядатися сфера соціальних відносин [53, с. 59–60]. За цих умов соціальні (як моральні, так і етичні) цінності перебирають на себе принципово значущу для суспільства регулятивну функцію та визначають, що можна й чого не варто робити в економіці. Тлумачення товарообороту як сукупності соціально-економічних відносин зводить його до рангу складної категорії, що пов'язана з багатоцільовою визначеністю соціального, тоді як «економіка за своєю суттю моносистемна» [53, с. 61].

Підсумовуючи проаналізовані вище наукові підходи, в основу визначення товарообороту як економічної категорії мають бути покладені такі сутнісні характеристики:

1. Наявність товару як об'єкта продажу. Товар є складним, багатоаспектним поняттям, що включає багато властивостей, основними з яких є властивість обміну на гроші та споживчі властивості, тобто здатність товару задовольняти потреби тих, хто ним володіє у процесі продажу та споживання.

2. Наявність продажу як форми просування товарів із сфери виробництва і обігу до сфери кінцевого споживання. У ринковій економіці попит та пропозиція виступають об'єктивною реальністю. Гроші, якими володіє торгівля, рухають товари від виробника до споживача. Поєднання, збалансованість виробництва і споживання без процесу продажу неможливі.

3. Обмін грошових коштів покупця на товари, що відбувається шляхом укладання угод купівлі-продажу товарів в каналах реалізації. Угода відповідно до неоінституціональної економічної теорії є способом правового оформлення економічних відносин між незалежними економічними агентами, якими в цьому випадку є продавець та покупець товару.

4. Соціальна орієнтованість економічних відносин, які виникають у процесі руху товарів із сфери виробництва і обігу у сферу кінцевого споживання, що визначає межі зростання товарообороту, обумовлені величиною платоспроможного попиту споживачів товарів.

Результатом інтегрування наведених сутнісних характеристик є таке бачення сутності товарообороту як економічної категорії: *товарооборот – це сукупність соціально-економічних відносин, які виникають на стадіях просування товару із сфери виробництва і обігу до сфери кінцевого споживання через укладання угод купівлі-продажу в каналах реалізації товарів як віддзеркалення реалізованого споживчого попиту.*

Ґрунтуючись на ролі товарообороту на державному рівні та враховуючи існуючі в науковій літературі дослідження з проблематики визначення ролі та місця товарообороту у діяльності окремих суб'єктів господарювання, нами встановлено, що *на рівні окремого підприємства як господарюючого суб'єкта* товарооборот як об'єкт управління характеризується такими рисами:

1. Товарооборот виступає основною категорією операційної діяльності підприємства, відображаючи важливий кінцевий результат його господарської діяльності, поряд з такими показниками, як дохід (виручка) від реалізації продукції, дохід (виручка) від надання послуг, дохід (виручка) від виконання робіт.

Зіставлення товарообороту з величиною затрачених витрат та ресурсів дає уявлення про ефективність їх використання (показники віддачі та місткості), оскільки у загальному вигляді показник ефективності є співвідношенням результату та витрат або ресурсів. Згідно із законом концентрації діяльності зростання товарообороту, за інших рівних умов, приводить до підвищення ефективності використання ресурсів: продуктивності праці, фондівіддачі, витратовіддачі та ін.

2. Товарооборот забезпечує зв'язок операційної діяльності з місією підприємства.

У найбільш загальному вигляді місією будь-якого підприємства є задоволення потреб споживачів. Виходячи з того, що товарооборот характеризує результат обміну грошових коштів покупця на товари, його показники мають бути покладені в основу встановлення стратегічних, тактичних

і оперативних цілей розвитку підприємства та з позицій системного підходу використовуватись в усіх видах стратегій підприємства, що у сукупності формують генеральну стратегію.

Таким чином, обсяги, динаміка, ступінь виконання плану товарообороту, а також показники, отримані на основі зіставлення товарообороту з величиною ресурсів і витрат, виступають кількісними вимірниками досягнення поставлених цілей розвитку підприємства, а отже, і реалізації його місії.

3. Товарооборот створює економічні передумови для отримання необхідного обсягу прибутку та створення цінності підприємства і має підпорядкований характер відносно них.

Товарооборот є одним із визначальних факторів впливу на величину вартості (цінності) підприємства через вплив його обсягу, структури та складу на величину чистого прибутку. В той же час структура та склад товарообороту також визначають розмір ставки дисконтування, яка використовується під час розрахунку величини вартості (цінності) підприємства при використанні дохідного підходу. Так, модель кумулятивної побудови при обчисленні ставки дисконтування передбачає оцінку певних факторів, що зумовлюють ризик недоотримання запланованого прибутку, причому більшої значущості набувають внутрішні фактори впливу. У західній теорії оцінки основними факторами, за якими слід визначати премію за ризик, є: якість керівництва, розмір компанії, фінансова структура, товарна і територіальна диверсифікація, диверсифікація клієнтури, доходи (норма рентабельності і прогнозованість), інші особливі ризики [54].

Залежність основних параметрів визначення вартості (цінності) підприємства від обсягу, структури та складу товарообороту зображена на рис. 1.6. Отже, розглядаючи зростання чистого грошового потоку як фактор збільшення вартості (цінності), стратегічною задачею підприємства, орієнтованого на нарощення вартості (цінності), можна визначити збільшення обсягу товарообороту.

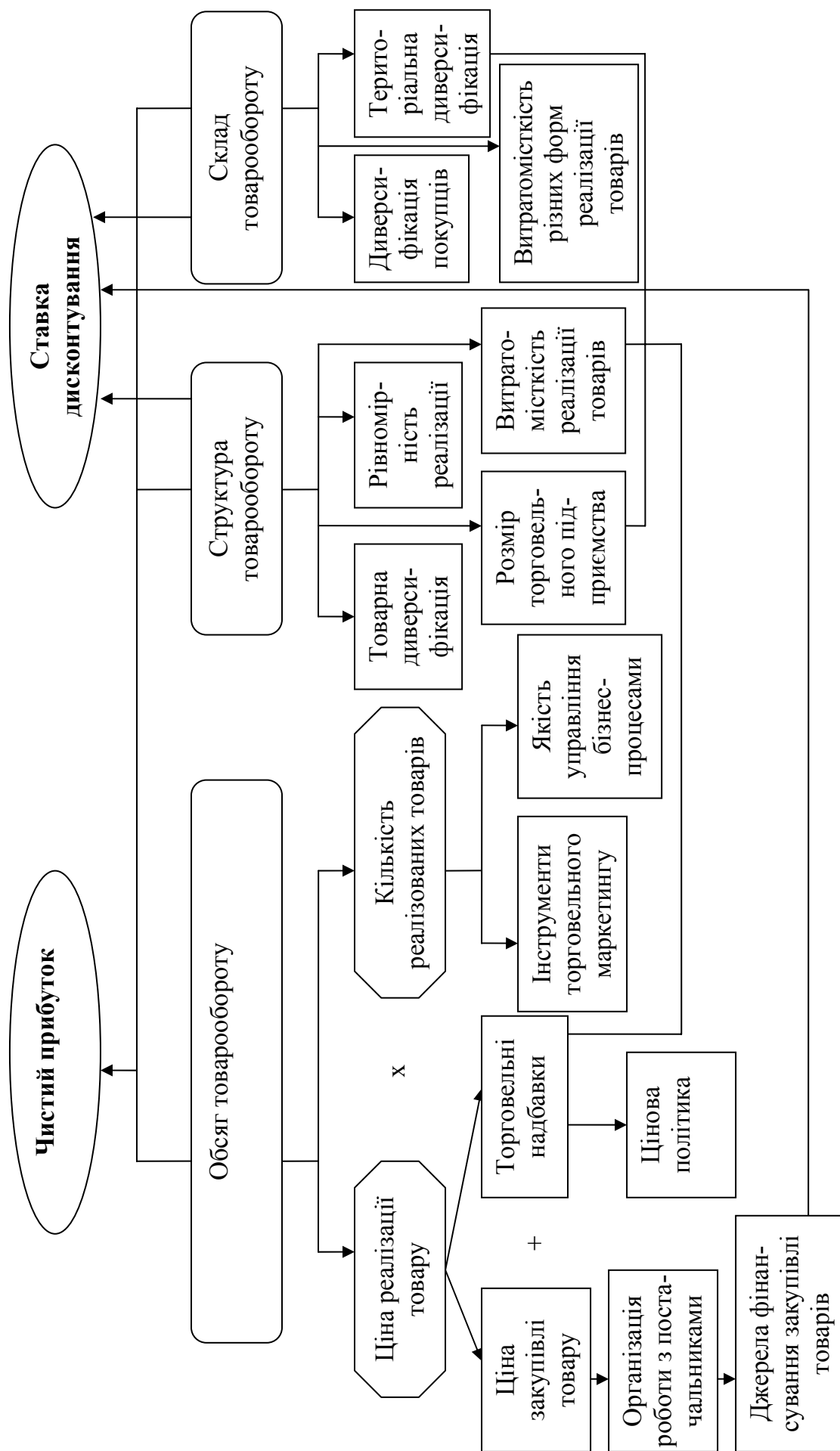


Рис. 1.6. Залежність основних параметрів визначення вартості (цінності) підприємства від обсягу, структури та складу товарообороту

4. Товарооборот пов'язаний з багатьма напрямками діяльності підприємства.

Як основну категорію операційної діяльності товарооборот слід розглядати у тісному взаємозв'язку з іншими напрямками діяльності підприємства. Найбільш тісний взаємозв'язок категорії товарообороту прослідковується з маркетинговою, фінансовою та логістичною діяльністю підприємства.

5. Товарооборот пов'язаний із фактором ризику.

Споживчі переваги і середовище господарювання підприємств постійно змінюються, життєвий цикл товарів скорочується, незважаючи на обмеження доступу до ресурсів. У таких умовах запорукою зростання товарообороту та забезпечення життєздатності підприємства на ринку є формування оптимального асортиментного портфеля підприємства. Це дозволяє стверджувати про актуальність врахування ризиків в управлінні асортиментною структурою товарообороту та необхідність розроблення дієвих інструментів їх зниження.

Взаємозв'язок дохідності та ризику в системі управління активами є предметом вивчення інвестиційної портфельної теорії. Адаптуючи шкалу «ризик-дохідність» до управління асортиментним портфелем підприємства, зазначимо, що дохідність асортиментних одиниць принципово складається із рівня надбавки при продажу з урахуванням конкурентного ціноутворення.

Товарооборот підприємства – це основна категорія операційної діяльності підприємства, що пов'язана з іншими напрямками його діяльності, з місією та встановленими цілями розвитку, фактором ризику, та створює економічні передумови для отримання необхідного обсягу прибутку та створення цінності підприємства і має підпорядкований характер щодо них.

Таким чином, роль товарообороту в діяльності підприємств є багатогранною. Проте не можна оминути увагою той факт, що в окремих випадках товарооборот виступає джерелом формування прибутку в цілях особистого збагачення суб'єктів господарювання без принесення користі суспільству

в цілому. Йдеться про приховування (або заниження) роздрібного товарообороту підприємствами торгівлі.

Визначення обсягу прихованого роздрібного товарообороту проводиться поетапно [55, с. 306–307]. На першому етапі встановлюється обсяг роздрібного товарообороту великих та середніх підприємств торгівлі за даними форм статистичної звітності цих підприємств. На другому етапі – обсяг роздрібного товарообороту малих підприємств торгівлі за даними вибіркового обстеження цих підприємств, у результаті чого встановлюється офіційно врахований сумарний обсяг роздрібного товарообороту великих, середніх та малих підприємств. На третьому етапі здійснюється дорахунок сумарного обсягу товарообороту великих, середніх та малих підприємств торгівлі на обсяг приховування (заниження). Обсяг заниженого товарообороту через його приховування або неповне охоплення підприємств статистичною звітністю визначається послідовним зіставленням сумарного обсягу роздрібного товарообороту великих, середніх і малих підприємств за відомими параметрами, кожному з яких має відповідати визначений кінцевий обсяг товарообороту. Опис кожного параметра і порядок розрахунку наведено на рис. 1.7.

Розраховується показник рівня операційних витрат у відсотках до товарообороту ($P_{ОВ}$):

$$P_{ОВ} = \frac{ОВ}{РТО}, \quad (1.2)$$

де ОВ – операційні витрати;

РТО – роздрібний товарооборот.

Цей показник використовується для відшукування наближеної частки приховуваного обсягу продажу в роздрібному товарообороті підприємств ($Ч_{прих}$) порівнянням індексу або темпу рівня витрат ($I_{РВ}$) з індексом фізичного обсягу роздрібного товарообороту у поточному періоді порівняно з попереднім періодом ($I_{ФРТО}$). Показник розраховується за даними

форми статистичної звітності № 5-С «Звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг» і уточнюється за даними бухгалтерської звітності форми № 2 «Звіт про фінансові результати», а по малих підприємствах – за формою державних статистичних спостережень зі структурної статистики № 1-підприємництво (малі):

$$\text{Чприх} = (I_{\text{РВ}} - I_{\text{Фрто}}) / I_{\text{РВ}} \cdot \quad (1.3)$$



Рис. 1.7. Принципова схема визначення скоригованого роздрібного товарообороту (з урахуванням прихованої частини) [55, с. 307]

Установлена за даними за попередній рік частка приховування зберігається протягом усього поточного періоду і за її допомогою обчислюється роздрібний товарооборот з урахуванням приховування обсягу продажу (РТОзаг):

$$\text{РТОзаг} = \frac{\text{РТОспостер}}{1 - \text{Чприх}}, \quad (1.4)$$

де РТОспостер – спостерігаємий обсяг роздрібного товарообороту за офіційними статистичними даними.

Розрахований обсяг роздрібного товарообороту контролюється його зіставленням із показниками: а) надходження торговельного виторгу до кас банків; б) витрат домогосподарств на придбання продовольчих і непродовольчих товарів.

Головною організаційною ланкою в торгівлі є торговельне підприємство – самостійний суб'єкт господарювання у торгівлі з правами юридичної особи, який забезпечує доведення товарів від виробників до споживачів.

Як свідчать статистичні дані, переважна більшість зареєстрованих суб'єктів ЄДРПОУ задіяна у сфері торгівлі – 25,1% від загальної кількості станом на 01.01.2011. Причому із загальної кількості зареєстрованих суб'єктів торговельної діяльності (324 368 одиниць) 95,7% мають статус юридичної особи. Станом на 01.01.2011 кількість підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібно́ї торгівлі та ресторанного господарства, становила 30049 одиниць, у тому числі торговельних підприємств, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля, – 13 218 одиниць [23, с. 106].

Національний стандарт України «Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять» визначає роздрібне торговельне підприємство як майновий комплекс, який є господарською статутною ланкою в роздрібній торгівлі з правами юридичної особи, що здійснює закупівлю товарів для їх продажу кінцевому споживачеві та надає йому послуги [39, с. 5].

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, пропонуємо визначити *товарооборот підприємства роздрібної торгівлі як основну категорію його операційної діяльності, що характеризується сукупністю соціально-економічних відносин, які виникають на стадії просування товару із сфери виробництва до сфери кінцевого споживання через укладання угод купівлі-продажу товарів між підприємством роздрібної торгівлі і населенням, а також іншими суб'єктами господарювання, та визначає рівень освоєння ринкового потенціалу, реалізованого споживчого попиту і обсяги формування прибутку від реалізації товарів.*

Для забезпечення глибокого і всебічного пізнання категорії товарообороту підприємств роздрібної торгівлі необхідно обґрунтувати розширену класифікацію його видів залежно від різних ознак, оцінити відмінність/подібність відносин між окремими видами і запропонувати спосіб виміру цих відносин. Класифікація сприятиме вдосконаленню теоретичних підходів та уявлень щодо сутності категорії товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, відображатиме її структуру залежно від причинних взаємозв'язків між складовими елементами, що відбивають найістотніші ознаки, та впливу зовнішніх факторів.

1.3. Класифікація видів товарообороту підприємств роздрібної торгівлі

Прийняття ефективних управлінських рішень з питань управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі можливе за умови чіткого розмежування та впорядкування його видів за допомогою удосконалення існуючих і розробки нових класифікаційних ознак.

З різним ступенем деталізації проблематику систематизації видів товарообороту підприємств торгівлі досліджували такі вітчизняні науковці, як І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, В.С. Марцин, Н.М. Ушакова, Ю.П. Яковлев та ін. Серед науковців країн СНД нами досліджувалися

напрацювання А.У. Альбекова, Т.І. Арзуманової, Р.П. Валевиц, А.І. Гребнева, Г.А. Давидової, Н.Р. Єгорової, Г.Г. Іванова, С.М. Лебєдєвої, М.Ш. Мачабелі, Т.І. Ніколаєвої та ін.

Насамперед за ознакою територіальних меж ринку товарооборот підприємств роздрібної торгівлі можна класифікувати за двома видами:

1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі на внутрішньому ринку – це обсяги продажу товарів вітчизняного виробництва та імпортованих товарів підприємством роздрібної торгівлі в межах країни;

2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі на зовнішньому ринку – це обсяги продажу товарів підприємством роздрібної торгівлі за межі країни (експорт).

Проведений конструктивно-критичний аналіз засвідчив, що науковці у своїх дослідженнях акцентували увагу на поділі товарообороту торговельного підприємства на роздрібний та оптовий, причому найчастіше без визначення ознаки, за якою такий поділ здійснювався. А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова та І.О. Бланк розрізняють роздрібний, оптовий та торговельно-посередницький (оптово-посередницький) товарооборот та визначають їх як види товарообороту за ознакою специфіки операцій з купівлі-продажу товарів [12, с. 97; 56, с. 162].

Зазначимо, що товарооборот підприємства роздрібної торгівлі не слід ототожнювати з роздрібним товарооборотом, оскільки підприємства роздрібної торгівлі реалізують товари не тільки населенню, але також і дрібним оптом, оптом – фізичним особам-підприємцям, іншим підприємствам роздрібної торгівлі (юридичним особам), а не населенню. З іншого боку, населення купує за готівковий розрахунок товари не тільки в роздрібній торгівлі, але і в оптовій (овочеві базари тощо), а також безпосередньо на підприємствах, що виробляють товари. Виходячи з цього, товаровиробники і оптові підприємства можуть мати роздрібний товарооборот. Обсяги продажу безпосередньо населенню продукції власного виготовлення підприємствами ресторанного господарства також належать до роздрібного товарообороту. Проте за будь-

яких умов у загальному обсязі товарообороту підприємства роздрібної торгівлі домінуючу частку становить саме *роздрібний товарооборот*.

Етимологічно слово «роздрібний» походить від дієслова «роздробити», тобто розділяти, відділяти один від одного, частину від цілого. Стаття 698 Цивільного кодексу України декларує, що за договором роздрібної купівлі-продажу продавець, який здійснює підприємницьку діяльність з продажу товару, зобов'язується передати покупцеві товар, що звичайно призначається для особистого, домашнього або іншого використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, а покупець зобов'язується прийняти товар і оплатити його [57].

Нормативні визначення роздрібного товарообороту містяться в Національному стандарті України «Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять» та Інструкції «Про облік роздрібного товарообороту і товарних запасів». Відповідно до першого нормативного акта під роздрібним товарооборотом розуміють обсяг продажу товарів споживачам для особистого, сімейного, домашнього використання та реалізації торговельних послуг [39, с. 15]. Причому торговельну послугу визначено як додаткову діяльність суб'єкта господарювання в сфері роздрібної та оптової торгівлі з надання допомоги покупцям у здійсненні договору купівлі-продажу товарів, їх доставляння та використання.

Інструкція «Про облік роздрібного товарообороту і товарних запасів» визначає роздрібний товарооборот як виручку від продажу безпосередньо населенню споживчих товарів (як за готівку, так і за розрахункові чеки установ банків, банківські платіжні картки) через організований споживчий ринок, тобто спеціально організовану торгову мережу (магазини, аптеки, палатки, кіоски, автозаправні станції, розвізну і розносну мережу) і мережу ресторанного господарства (їдальні, кафе, ресторани тощо) усіма діючими підприємствами незалежно від відомчої підпорядкованості, форм господарювання, включаючи торгових посередників, а також виручка, одержана через касу неторговельних підприємств, організацій, установ від продажу безпосередньо населенню споживчих товарів для

особистого споживання за готівку або за наявності заяви працівника на відпуск товару в рахунок оплати праці [58]. Роздрібний товарооборот визначається у цінах фактичної реалізації за моментом відпуску товарів покупцеві, незалежно від часу сплати грошей.

Визначення категорії «роздрібний товарооборот» у наукових працях другої половини ХХ ст. – початку ХХІ ст. узагальнені в додатку А. Переважна більшість визначень категорії «роздрібний товарооборот» зводиться до його розуміння як обсягу реалізації товарів населенню для особистого, некомерційного споживання в обмін на готівкові грошові кошти. Виходячи з цього, формальною ознакою операції, що можна віднести до роздрібного товарообороту, є наявність касового чеку.

Ми підтримуємо визначення Н.В. Стасюк, яка тлумачить роздрібний товарооборот як комплексну систему соціально орієнтованих економічних відносин суспільного відтворення на стадії обміну грошових доходів населення на споживчі товари [20, с. 16]. Саме у такому трактуванні наголошується на виконанні товарооборотом найважливішої соціальної функції – підвищення добробуту та якості життя населення, а в підсумку, і здоров'я нації.

Оптовий товарооборот для підприємства роздрібної торгівлі – це продаж товарів іншим підприємствам, організаціям, підприємцям для виробничої діяльності або подальшого перепродажу як за безготівковими розрахунками, так і за готівку [58]. У термінологічному словнику «Статистика ринку товарів та послуг» оптовий товарооборот залежно від категорії покупця поділяють на: споживчий – продаж виробничими збутовими, торговельними підприємствами товарів великими партіями виробничим та масовим споживачам (чистий оптовий товарооборот); торговельно-посередницький – продаж товарів великими партіями виробничими, збутовими, торговельними підприємствами для наступного продажу [6, с. 215].

Інструкцією щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 3-торг «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства»,

що втратила чинність у зв'язку з оновленням даної форми статистичної звітності згідно з наказом Держкомстату від 26.08.2010 № 352, *оборот від посередницької діяльності* визначався як сума послуг без вартості товару.

Розроблена авторами класифікація видів роздрібного товарообороту торговельних підприємств у більшості випадків спирається на зміст інструктивних матеріалів органів статистики щодо обліку роздрібного товарообороту роздрібно́ї торгівлі та ресторанного господарства. Здебільшого науковці як види роздрібного товарообороту розглядають продаж товарів у кредит з розстроченням платежу, продаж нових та бувших у використанні товарів, продаж товарів за готівковий розрахунок, за допомогою кредитних карток, розрахункових чеків ощадних банків тощо.

Узагальнюючи напрацювання науковців у галузі класифікації видів роздрібного товарообороту торговельного підприємства, можна виокремити два підходи, за якими проводилися дослідження з цього напрямку:

1) розгляд видів роздрібного товарообороту із визначенням відповідних їм ознак класифікації [12, 14, 21, 56, 59, 60];

2) фрагментарна характеристика видів роздрібного товарообороту без формулювання ознак їх класифікації [16, 17, 19, 31, 48, 61–67] – саме такий підхід є домінуючим у проаналізованих працях науковців України та країн СНД.

Існуючі у фаховій літературі підходи до класифікації роздрібного товарообороту торговельних підприємств без проведення відповідних уточнень та доповнень не можна використати в цілях систематизації видів товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, особливо з огляду на невраховання ними сучасних тенденцій розвитку роздрібно́ї торгівлі.

Розширену класифікацію роздрібного товарообороту торговельного підприємства знаходимо у підручнику колективу авторів «Економіка торговельного підприємства», а також у підручнику В.С. Марцина. Вказані автори розглядали класифікацію роздрібного товарообороту залежно від організаційної форми продажу споживчих товарів, складу кінцевих споживачів, форми грошових розрахунків, термінів розрахунку

за реалізовані товари та характеру реалізованих товарів [12, с. 96–99; 14, с. 106–107]. У формах (видах) роздрібного товарообороту торговельного підприємства, виокремлених І.О. Бланком [56], Г.Г. Івановим [60], Т.І. Ніколаєвою, Н.Р. Єгоровою [21], висвітлено аналогічні класифікаційні ознаки та відповідні їх види роздрібного товарообороту, за винятком характеру реалізованих товарів. У той же час Г.Г. Іванов за формою обслуговування розглядає роздрібний товарооборот за традиційною формою обслуговування (через прилавок) та роздрібний товарооборот на основі самообслуговування [60, с. 43].

В основному погоджуючись з наведеною вище класифікацією, вважаємо за доцільне уточнити деякі ознаки та відповідні їм види товарообороту з урахуванням специфіки функціонування підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах.

Якщо Г.Г. Іванов форму обслуговування покупців поклав в основу однієї з ознак класифікації товарообороту, то ряд науковців [12, 16, 19] акцентували увагу на аналізі товарообороту за методами торгівлі у перебігу опису загальної процедури аналізу товарообороту торговельного підприємства. Узагальнюючи можливі методи здійснення роздрібної торгівлі, пропонуємо ідентифікувати товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, отриманий від продажу товарів на основі індивідуального обслуговування покупців (через прилавок), на основі самообслуговування, за зразками або каталогами, за замовленнями покупців, на основі використання засобів дистанційного зв'язку (телефон, Інтернет). У зв'язку з поширенням дистанційної торгівлі дослідження товарообороту, отриманого від продажу товарів через Інтернет, набуває особливої актуальності. Зазначимо, що до активного використання дистанційної торгівлі підприємства роздрібної торгівлі спонукає економія на оренді приміщень та заробітній платі персоналу. Якщо у 1990-х роках основним каналом такої реалізації були друковані каталоги, а з часом поширення набули радіо-і телемагазини, то нині активно використовується саме Інтернет. Таким чином, ці види товарообороту можна розглядати

як елемент класифікації товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за ознакою методу продажу товарів.

Виходячи з того, що роздрібний товарооборот можуть мати підприємства будь-якого виду економічної діяльності, які здійснюють роздрібну торгівлю та діяльність у сфері ресторанного господарства, залежно від організаційних форм продажу споживчих товарів автори поділяють роздрібний товарооборот на товарооборот торговельної мережі та продаж товарів населенню поза торговельною мережею. Для підприємства, основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля, товарооборот поза торговельною мережею не розглядається. З огляду на це пропонуємо за ознакою організаційної форми торгівлі визначити інші види товарообороту, а саме, товарооборот підприємства роздрібної торгівлі у магазинах та поза магазинами.

Погоджуємося із тим, що за ознакою форми грошових розрахунків товарооборот підприємства роздрібної торгівлі слід класифікувати на товарооборот від продажу товарів за готівку та за безготівковим розрахунком. Разом з цим, визначений науковцями перелік можливих інструментів проведення безготівкової оплати придбаних товарів вважаємо застарілим. На нашу думку, товарооборот від продажу товарів за безготівковим розрахунком включає виручку від реалізації товарів, одержану шляхом розрахунку покупців за допомогою банківських платіжних карток (еквайрінг), розрахункових чеків ощадних банків, подарункових ваучерів, через платіжні системи Інтернету («електронні гроші»).

Потребують уточнення визначені у літературі види роздрібного товарообороту за ознакою складу кінцевих споживачів, якими у підприємства роздрібної торгівлі визначені населення та окремі категорії організацій і підприємств, яким товари реалізуються в порядку дрібного опту. При здійсненні оптового продажу товарів покупцями підприємства роздрібної торгівлі також виступають організації і підприємства, яким товари реалізуються оптом. Крім цього, підприємства роздрібної торгівлі забезпечують торговельну діяльність фізичних осіб-підприємців, реалізуючи їм товари дрібним оптом та оптом.

Реалізацію товарів населенню, продаж підприємствам, організаціям, установам, а також виручку за послуги з ремонту виробів як види роздрібного товарообороту за ознакою економічного змісту розглядали С.М. Лебедева, Н.О. Казіначікова та А.В. Гавріков [59, с. 46]. Вказані автори сформулювали й інші ознаки класифікації роздрібного товарообороту, відмітні від позиції А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакової, В.С. Марцина та І.О. Бланка, а саме за формами торгівлі (роздрібний товарооборот державної торгівлі та роздрібний товарооборот недержавних форм торгівлі), за територіально-організаційною ознакою (роздрібний товарооборот в місті та роздрібний товарооборот в сільській місцевості), за видами обороту (товарооборот роздрібної торгівлі та товарооборот ресторанного господарства), за структурою обороту (продаж продовольства та продаж непродовольчих товарів). На нашу думку, визначені класифікаційні ознаки вдало доповняють класифікацію видів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі з урахуванням певних уточнень та доповнень.

У статистичних спостереженнях підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, суттєва увага приділяється дослідженню обсягів продажу товарів, вироблених на території України. Проте у наукових працях цей вид товарообороту не розглядається як окрема ознака класифікації. Тому пропонуємо залежно від походження товарів, призначених для продажу, розрізняти товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів вітчизняного виробництва та від продажу імпортованих товарів.

З метою забезпечення низьких цін на споживчі товари масового попиту та боротьби з коммідітизацією (позбавлення індивідуальності) товарів [68, с. 25] торговельні мережі почали випускати продукцію під власною торговельною маркою (Private Labels), а також створювати цехи по виробництву власної продукції. Розвиток власного виробництва став для роздрібного торговельного підприємства передумовою отримання додаткових доходів, дозволив контролювати якість

товарів на полицях, залучати покупців та підвищувати їх лояльність і у кінцевому підсумку забезпечив стійкі конкурентні переваги.

Відомою є класифікація товарообороту підприємств ресторанного господарства на оборот продукції власного виробництва та оборот по покупних товарах [21, с. 107; 67, с. 67]. Ґрунтуючись на зазначеному, вбачаємо за доцільне залежно від ступеня участі підприємства роздрібно́ї торгівлі у процесі виробництва товарів, призначених для продажу, виокремлювати товарооборот покупних товарів, власних торговельних марок та продукції власного виробництва.

Зараз у колі науковців та фахівців-практиків активно обговорюються питання забезпечення лояльності споживачів з метою збільшення кількості постійних покупців та розширення їх кола. Підвищення уваги до клієнтського досвіду було визнано ключовою тенденцією розвитку роздрібно́ї торгівлі ще в 2008 році у звіті «Світовий сектор роздрібно́ї торгівлі у 2008 р.» (2008 Global Powers of Retailing) консалтингової фірми «Делойт Туш Томацу» [69]. Зазначене спричинило жвавий інтерес до проблематики аналізу споживачів, який зокрема передбачає їх поділ на певні групи залежно від рівня доходів, споживацьких уподобань. Базуючись на наявних підходах до сегментації споживачів, вважаємо необхідним визначити види товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі за ознакою ступеня лояльності покупців до даного торговельного об'єкта. Ідентифікація відповідних видів товарообороту надасть можливість визначати їх обсяги та структурні пропорції, використовувати отримані дані у перебігу аналізу та планування, що у кінцевому підсумку є основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на зростання обсягів товарообороту за визначеними групами покупців:

1) товарооборот постійних покупців підприємства роздрібно́ї торгівлі (визначається на основі даних про розрахунки дисконтними та накопичувальними картками);

2) товарооборот нових покупців підприємства роздрібно́ї торгівлі (визначається на основі даних про розрахунки

дисконтними та накопичувальними картками, отриманими у поточному місяці);

3) товарооборот ординарних покупців підприємства роздрібної торгівлі (визначається на основі даних про обсяги продажу товарів покупцям без використання дисконтних та накопичувальних карток);

4) товарооборот мігруючих покупців підприємства роздрібної торгівлі (покупців підприємства роздрібної торгівлі, що пішли до іншого торговельного об'єкта мережі). Близькість один до одного торговельних об'єктів з практично однаковим асортиментом призводить до ситуації ринкового «канібалізму» [70], коли спостерігається перехід покупців від одного торговельного об'єкта до іншого. Явище відтоку покупців з торговельного об'єкта мережі у зв'язку з відкриттям територіально наближеного до них нового торговельного об'єкта цієї ж мережі можна розглядати як «канібалізм» у межах однієї торговельної мережі. Відстежити кількість таких покупців та обсяги реалізованих їм товарів можна за умови використання ними дисконтних або накопичувальних карток у межах даної торговельної мережі.

Важливим елементом класифікації товарообороту підприємства роздрібної торгівлі як об'єкта управління є його представлення як показника для аналізу, планування і контролю.

Багато науковців, описуючи перебіг процедур аналізу товарообороту торговельного підприємства, визначали актуальність дослідження динамічних змін в обсязі товарообороту за побудованим зіставним динамічним рядом його обсягів. На нашу думку, залежно від використаних при визначенні обсягу цін реалізації товарів слід розрізняти: номінальний товарооборот (обсяг товарообороту у діючих (фактичних) на момент кількісного вираження показника цінах), реальний товарооборот (обсяг товарообороту, розрахований на основі цін, які враховують індекс інфляції) та порівняльний товарооборот (обсяг товарообороту у порівняльних (зіставних) цінах базового періоду).

Ряд науковців [12, 14, 21, 56, 66] у своїх працях описували економічні межі діяльності торговельного підприємства,

зосередивши увагу при цьому на характеристиці товарообороту, який забезпечує беззбитковість торговельної діяльності та отримання прибутку, що відповідає мінімальному рівні рентабельності на вкладений капітал. Таке дослідження є неповним, адже критичні обсяги діяльності також можуть забезпечувати підприємству роздрібної торгівлі одержання прибутку в обсязі, що відповідає середньоринковій нормі рентабельності власного капіталу та потребам в коштах на фінансування цілей капіталізації і споживання. Отже, залежно від передбачуваного рівня прибутковості діяльності підприємства роздрібної торгівлі доцільно виокремити:

- 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечує беззбиткову діяльність;
- 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечує отримання мінімального прибутку;
- 3) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечує отримання нормального прибутку;
- 4) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечує отримання цільового прибутку.

Порівняння розглянутих розрахункових обсягів товарообороту з фактичною його величиною, отриманою підприємством роздрібної торгівлі у певному періоді, дасть змогу виявити, які цільові показники досягаються за рахунок фактично одержаного обсягу товарообороту, та відповідно до цього формувати напрями підвищення результативності управління товарооборотом.

Значна кількість науковців визначали, що у перебігу планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі слід розраховувати його необхідний та можливий обсяги. Можливий товарооборот підприємства роздрібної торгівлі обчислюється на основі вивчення динаміки товарообороту та перенесення основних закономірностей розвитку на перспективний період з урахуванням факторів, що впливають на обсяги товарообороту. При цьому розрахунки можуть бути проведені на основі екстраполяції динамічного ряду, побудови економіко-математичних моделей, врахування ринкових

можливостей та ресурсного забезпечення, експертних оцінок. Необхідний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі розраховується на основі цільового (необхідного) обсягу прибутку, рівня комерційного доходу та витрат обігу. Пропонуємо сформулювати для розглянутих видів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі ознаку класифікації «залежно від методики передбачення».

Сформульовані нами класифікаційні ознаки до висвітлених у літературі видів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі можна доповнити ознакою граничних характеристик прогнозного обсягу та визначити відповідні їй види товарообороту підприємства роздрібної торгівлі. Так, для забезпечення варіативності у процесі розробки плану товарообороту, ґрунтуючись на сценарному підході, залежно від граничних характеристик прогнозного обсягу товарооборот підприємства роздрібної торгівлі можна класифікувати на такі види: максимально можливий товарооборот підприємства роздрібної торгівлі – пов'язаний з визначенням потенціального обсягу продажу товарів підприємством на даному локальному ринку; реально досяжний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі – визначається на основі узгодження можливого та необхідного обсягів товарообороту та у подальшому є основою для розробки бюджету продажів і встановлення квот продажів; мінімальний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі – товарооборот, що забезпечить підприємству роздрібної торгівлі беззбитковість торговельної діяльності у перспективному періоді.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу праць науковців з торговельного менеджменту на предмет визначення існуючих підходів до класифікації товарообороту підприємств торгівлі нами пропонується уточнена та доповнена класифікація товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, що найбільш повно відображає особливості досліджуваної категорії та враховує сучасні реалії функціонування підприємств роздрібної торгівлі (табл. 1.2).

Класифікація видів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

| Класифікаційна ознака | Вид товарообороту |
|---|---|
| 1. Залежно від територіальних меж ринку | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі на внутрішньому ринку; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі на зовнішньому ринку |
| 2. Залежно від специфіки операцій купівлі-продажу товарів | 1) роздрібний товарооборот; 2) оптовий товарооборот; 3) товарооборот від посередницької діяльності |
| 3. Залежно від складу кінцевих споживачів | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі безпосередньо населенню; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі окремим категоріям організацій та підприємств у порядку дрібного опту; 3) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі організаціям та підприємствам оптом |
| 4. Залежно від організаційної форми торгівлі | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі у магазині; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі поза магазинами |
| 5. Залежно від методу торгівлі | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів на основі індивідуального обслуговування покупців (через прилавки); 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів на основі самообслуговування; 3) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів за зразками або каталогами; 4) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів на замовлення покупців; 5) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів за допомогою засобів дистанційного зв'язку |

| Класифікаційна ознака | Вид товарообороту |
|--|---|
| 6. Залежно від термінів розрахунку за реалізованими товарами | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів з негайною оплатою; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів у кредит |
| 7. Залежно від форми грошових розрахунків | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів за готівку; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів за безготівковим розрахунком |
| 8. Залежно від територіально-організаційної ознаки | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі у міському поселенні; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі у сільській місцевості |
| 9. Залежно від асортиментної структури | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу продовольчих товарів; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу непродовольчих товарів |
| 10. Залежно від характеру реалізованих товарів | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу традиційних товарів; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу нових товарів; 3) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів, що були у використанні |
| 11. Залежно від походження товарів, призначених для реалізації | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу товарів вітчизняного виробництва; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу імпортованих товарів |
| 12. Залежно від ступеня участі підприємства роздрібної торгівлі у процесі виробництва товарів, призначених для продажу | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу покупних товарів; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу власних торговельних марок; 3) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі від продажу продукції власного виробництва |

| Класифікаційна ознака | Вид товарообороту |
|---|---|
| 13. Залежно від ступеня лояльності покупців до підприємства роздрібної торгівлі | 1) товарооборот постійних покупців підприємства роздрібної торгівлі; 2) товарооборот нових покупців підприємства роздрібної торгівлі; 3) товарооборот ординарних покупців підприємства роздрібної торгівлі; 4) товарооборот мігруючих покупців підприємства роздрібної торгівлі |
| 14. Залежно від виконаних у розрахунках цін реалізації товарів | 1) номінальний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі; 2) реальний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі; 3) порівняльний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі |
| 15. Залежно від передбачуваного рівня прибутковості діяльності | 1) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечує безбиткову діяльність; 2) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечує отримання мінімального прибутку; 3) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечує отримання нормального прибутку; 4) товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечує отримання цільового прибутку |
| 16. Залежно від методики передбачення | 1) необхідний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі; 2) можливий товарооборот підприємства роздрібної торгівлі |
| 17. Залежно від граничних характеристик прогнозного обсягу | 1) максимально можливий товарооборот підприємства роздрібної торгівлі; 2) реально досяжний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі; 3) мінімальний товарооборот підприємства роздрібної торгівлі |

Таким чином, глибоке та всебічне розуміння сутнісних характеристик товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі, його місця у системі показників діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі є передумовою розроблення науково обґрунтованих засад управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі, яке, на нашу думку, повинно ґрунтуватися на ринковоорієнтованому підході. Чітке розмежування та впорядкування видів товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі за допомогою удосконалення існуючих і розробки нових класифікаційних ознак сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень з питань управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі.

1.4. Ідентифікація товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі як економічного показника

Важливим аспектом дослідження товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі як об'єкта управління є його ідентифікація як економічного показника, який використовується у перебігу аналізу, прогнозування, планування і контролю результатів операційної діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Товарооборот підприємства роздрібно́ї торгівлі як об'єкт управління інтегрує два визначальні атрибути, покладені в основу закону попиту та пропозиції, – ціна та кількість товару. Отже, обсяг товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі (ТО) є функцією від ціни реалізації товарів та кількості реалізованих товарів, а класична формула його розрахунку має такий вигляд:

$$TO = f(C(K)) = \sum_{i=1}^n C_i \cdot K_i, \quad (1.5)$$

де C_i – роздрібна ціна реалізації i -го товару;
 K_i – кількість реалізації i -го товару.

Отже, у кожному окремому акті купівлі-продажу, а відповідно, і в загальному обсязі товарообороту акумулюються два компоненти: кількість проданого товару та ціна одиниці товару. Їх добуток дає суму грошової виручки (товарообороту).

У Великій Радянській енциклопедії зазначено, що товарооборот виражає вартість (суму) продажів засобів виробництва і предметів споживання, характеризує кількісні та якісні сторони економічної діяльності в сфері товарного обігу [29, с. 61].

Товарооборот характеризується наявністю одночасно двох ознак: об'єкта обміну та продажу як форми просування. Дуалістичний характер товарообороту виявляється в тому, що, з одного боку, він одночасно відбиває обсяг проданої (купленої) товарної маси і, відповідно, масштаб торговельної діяльності, а з іншого – розмір грошової виручки торгівлі, тобто товарооборот поєднує в собі економічні та фінансові аспекти торговельного процесу [5, с. 84].

Товарооборот виступає як показник розміру торговельного підприємства, а також як фінансовий показник грошової виручки торгово-збутового підприємства (фірми) за продані товари [33, с. 355]. Він є інструментом виміру обсягу проданих (куплених) товарів. Обсяг товарообороту – основний валовий показник діяльності торговельного підприємства, який характеризує результат його діяльності щодо залучення купівельних фондів споживачів [12, с. 95]. Він характеризує обсяг діяльності підприємства, від якого залежать величина комерційного доходу і прибутку [31, с. 81].

Товарооборот торговельного підприємства І.О. Бланк визначає як суму продажу ним споживчих товарів за певний період часу [56, с. 160].

Товарооборот як показник виражається в обсязі грошової виручки за продані товари – його розмір свідчить про значимість цього підприємства на споживчому ринку [48, с. 455].

Обсяг товарообороту як показник оцінки ринкової стійкості підприємства – одного із домінантних факторів у рамках аналізу економічної стійкості розглядається у дисертаційній роботі Н.О. Хомяченкової [71, с. 11].

В основу формування товарообороту покладено чотири ціноутворюючих елементи: непрямі податки, витрати на виробництво товарів, витрати на продажі (включаючи транспортування товарів від постачальників до місць їх продажу) і прибуток від реалізації товарів (табл. 1.3). Усі ці елементи оплачуються споживачем за умови відповідності товарної пропозиції купівельному попиту. Тому товарооборот можна розглядати як реалізований попит.

Таблиця 1.3

Структура товарообороту за елементами ціноутворення

| ТОВАРООБОРОТ | | | | |
|--|-------------------------|--|---|---------------------------------|
| собівартість реалізованих товарів (витрати на закупівлю товарів та їх транспортування до місць торгівлі) | непрямі податки і збори | знижки, надані покупцям; вартість повернутих покупцями товарів | витрати обігу | прибуток від реалізації товарів |
| | | | сума реалізованих торговельних надбавок (знижок) (комерційний дохід від реалізації товарів) | |

Розглядаючи товарооборот як об'ємний показник діяльності, не можна залишити поза увагою той факт, що доходом торговельного підприємства від реалізації товарів є частина товарообороту, представлена у вигляді суми торговельних надбавок (знижок), отриманих від реалізації товарів за певний період часу. У зв'язку з тим, що в торгівлі нова споживча вартість не створюється, дохід від реалізації товарів – це плата за надання торговельно-посередницької послуги (доведення товарів до споживачів та їх реалізацію), яка становить частину виручки торговельного підприємства і називається комерційним доходом від реалізації товарів.

У науковій літературі мала місце полеміка щодо співвідношення понять «дохід від реалізації» та «виручка від реалізації». У бухгалтерському обліку (форма № 2 «Звіт про фінансові результати») використовується агрегований показник *доходу (виручки)* від реалізації продукції (товарів, робіт,

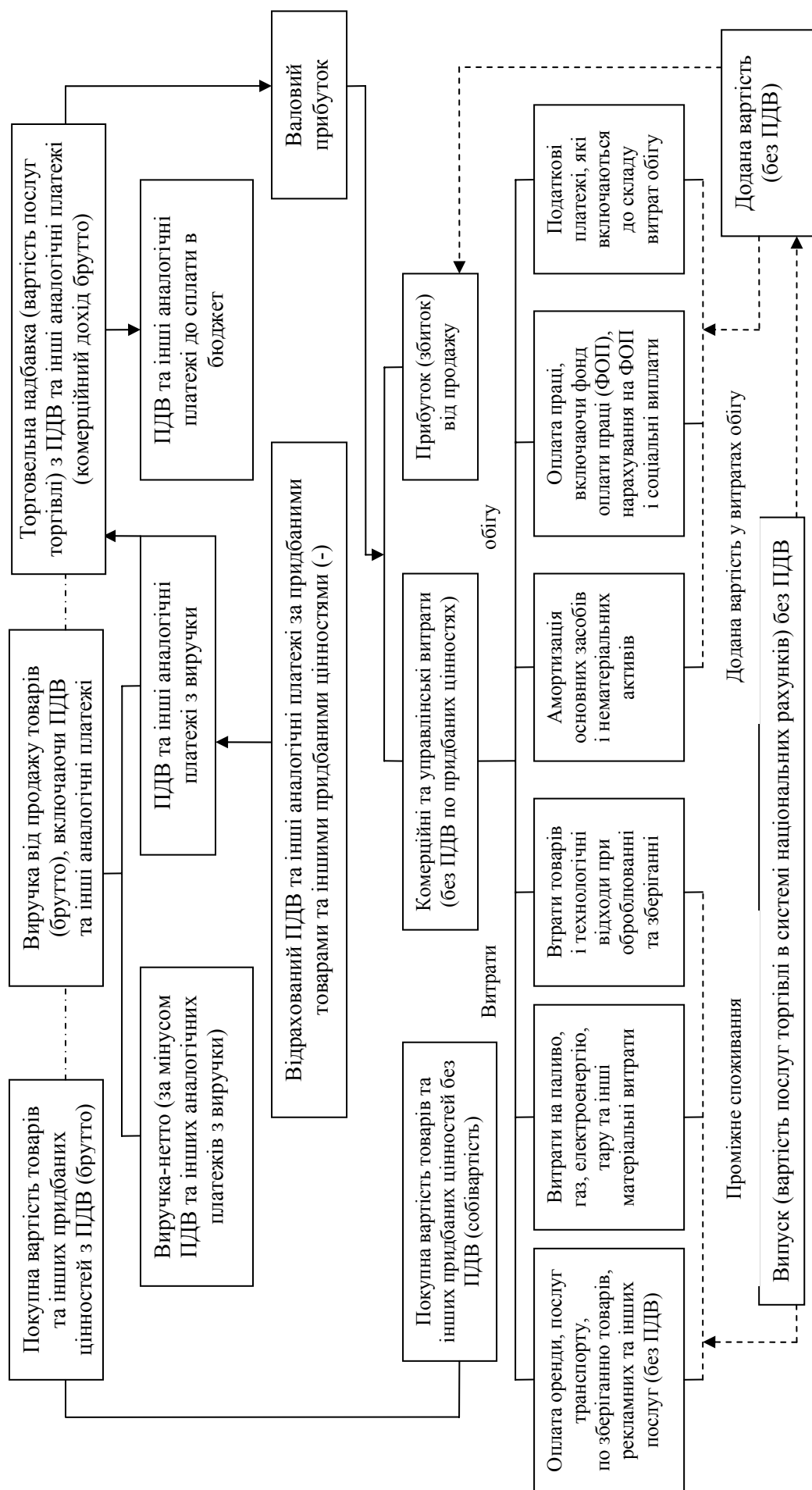
послуг). На нашу думку, стосовно до підприємств торгівлі з метою забезпечення коректного вживання термінів і недопущення їх подвійного розуміння товарооборот слід вважати величиною виручки від реалізації товарів, а дохід від реалізації товарів розуміти як частину товарообороту – суму торговельних надбавок (знижок), отриманих від реалізації товарів за певний проміжок часу (комерційний дохід).

Різниця між сумою торговельних надбавок і проміжним споживанням являє собою величину доданої вартості, створеної в торгівлі. Схематично процес утворення прибутку і доданої вартості на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, які здійснюють виключно торговельну діяльність, представлено на рис. 1.8.

При розрахунку доданої вартості на основі торговельної надбавки слід враховувати, що на макрорівні торговельна надбавка (випуск) визначається без ПДВ, по аналогії з випуском в інших галузях економіки. Потім ПДВ в торгівлі включається до валового внутрішнього продукту сумарно разом з ПДВ від інших видів діяльності. В практичному обліку на підприємстві роздрібно́ї торгівлі, на відміну від офіційних форм звітності і публікацій по національному рахівництву, торговельна надбавка включає ПДВ, оскільки тільки за такої умови вона може виконувати функцію ціноутворення.

Наведені вище визначення ілюструють підхід до тлумачення сутності товарообороту як економічного показника та дозволяють констатувати, що товарооборот підприємства роздрібно́ї торгівлі як економічний показник:

➤ визначає широту і глибину проникнення підприємства на споживчий ринок і його конкурентну позицію на цьому ринку, загальні можливості і темпи економічного розвитку в стратегічній перспективі. Співвідношення обсягів продажу підприємством певного товару до загальної місткості ринку даного товару характеризує величину частки ринку підприємства, на основі чого можливо оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства з точки зору освоєння ним ринкового потенціалу;



➤ виступає визначальним фактором формування ресурсного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі, відшкодування понесених витрат та формування прибутку від реалізації товарів:

$$\text{Пр} = \frac{\text{ТО} \cdot \text{Р}_{\text{КДбезПДВ}}}{100} - \text{ВО}_{\text{ПОСТ}} - \frac{\text{ТО} \cdot \text{Р}_{\text{ВОЗМ}}}{100}, \quad (1.6)$$

де Пр – прибуток від реалізації товарів;

ВО_{ПОСТ} – постійні витрати обігу;

Р_{КДбезПДВ}; Р_{ВОЗМ} – відповідно рівень комерційного доходу без ПДВ та рівень змінних витрат обігу у % до товарообороту;

➤ дає можливість виявити фактичну потребу в товарах, рівень купівельної спроможності населення, вимог покупців до товарів, фактори переваги при виборі товарів споживачами, а також перспективи зміни потреб, виражені не тільки темпами зміни товарообороту, але й характеристикою життєвого циклу товару;

➤ пов'язаний з комплексом сервісних послуг, які надаються споживачеві у процесі торговельного обслуговування.

Відповідно до Міжнародних рекомендацій зі статистики оптової і роздрібно́ї торгівлі позиція «товарооборот, продажі, відвантаження, надходження за надані послуги та інші доходи» складається із загальних сум по рахунках-фактурах, виставлених конкретним закладом протягом звітного періоду, і відповідає ринковим продажам (відвантажені товари, надходження від наданих послуг та інші доходи) товарів і послуг якої-небудь торговельної одиниці споживачам або переданих іншим закладам того самого підприємства [72]. Товарооборот повинен виключати податок на додану вартість й інші аналогічні податки, що прямо пов'язані із продажами, а також усі митні платежі і податки на продукти по рахунках-фактурах, виставлених торговельною одиницею. При цьому показник товарообороту після оцінки дорівнює оцінці його вартості за первинними цінами. Сюди включаються всі інші внесені в рахунки-фактури витрати на транспортування,

пакування тощо, покладені на споживача, навіть якщо такі витрати вказуються в рахунку окремою позицією. При цьому необхідно віднімати повернення, знижки і аналогічні цінові пільги, надані на повернені товари, і вартість поворотної упаковки.

Також згідно з директивами Європейського Союзу за міжнародними стандартами обліку та аудиту чистий товарооборот відображає суми від продажу товарів та надання послуг у межах виконання підприємством звичайної економічної діяльності після відрахування знижок з продажу, податку на додану вартість та інших податків, безпосередньо пов'язаних із товарооборотом [55].

Такі трактування суперечать визначенням «чистого товарообороту» у статистичній науці країн СНД, проте відповідає поняттю «чистий дохід (виручка) від реалізації товарів» згідно з Національними положеннями (стандартів) бухгалтерського обліку – «чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо» [73].

Таким чином, у вітчизняній науковій і практичній діяльності «чистий товарооборот» є категорією статистики, а поняття «чистий дохід (виручка) від реалізації товарів» вживається у бухгалтерському обліку.

Значення термінів, які використовуються у бухгалтерському обліку комерційних підприємств, можуть широко варіюватися в різних країнах [72]. Наприклад, якщо в Об'єднаному Королівстві Великобританії та Північній Ірландії і багатьох європейських країнах термін «товарооборот» означає загальний обсяг продажів, то для Організації економічного співробітництва й розвитку (ОЕСР) «товарооборот» означає суму валових продажів і деяких інших доходів, за винятком надходжень від здачі в оренду нерухомості, внесків, подарунків тощо. Одночасно у застосовуваних в Сполучених Штатах Америки Загальноприйнятих принципах бухгалтерського обліку (ГААП) термін «товарооборот»

означає, скільки разів той або інший актив замінюється протягом фінансового періоду, і він найчастіше використовується в контексті обороту товарних запасів або обороту дебіторської заборгованості по рахунках. У сфері цінних паперів стосовно до інвестиційного портфеля або біржових операцій товарооборот означає кількість акцій, проданих за звітний період, як частку від загальної кількості акцій.

Стислий огляд взаємозв'язку між поняттями товарообороту, продажів, доходів і надходжень у розрізі їх складових елементів відповідно до міжнародної практики наведено у додатку Б.

У вітчизняній практиці організації облікової роботи підприємств торгівлі поняття «товарооборот» вживається виключно у статистичному обліку, а в бухгалтерському та податковому обліках оперують терміном «дохід (виручка) від реалізації товарів» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ідентифікація товарообороту в різних видах обліку підприємства роздрібно́ї торгівлі

| Характеристика | Вид обліку | | |
|---|---|--|--|
| | бухгалтерський | статистичний | податковий |
| Дефініція, що характеризує дохід (виручку) від реалізації товарів | Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч. доходи від реалізації товарів (рахунок 702) | <ul style="list-style-type: none"> Роздрібний товарооборот торгової мережі Товарооборот ресторанного господарства (роздрібний товарооборот ресторанного господарства, продано оптом і відпущено іншим підприємствам ресторанного господарства та роздрібно́ї торгівлі) | Доходи, що враховуються при обчисленні об'єкта оподаткування: 1) доходи від операційної діяльності, в т.ч. доходи від реалізації товарів, виконаних робіт, наданих послуг, з них дохід від реалізації товарів 2) інші доходи |

Закінчення табл. 1.4

| Характеристика | Вид обліку | | |
|---|---|--|---|
| | бухгалтерський | статистичний | податковий |
| Форма звітності, в якій відображається дохід (виручка) від реалізації товарів | Форма № 2 | Форма № 1-торг Форма № 3-торг | Декларація з податку на прибуток |
| Метод визначення доходу (виручки) від реалізації товарів | Метод нарахувань | Метод нарахувань | Метод нарахувань |
| Порядок визнання доходу (виручки) від реалізації товарів | Доходом (виручкою) від реалізації товарів визнається вся сума отриманих (нарахованих до отримання) надходжень від покупців/замовників на оплату за реалізовані їм товари. Не визнається доходом звітного періоду сума попередньої оплати товару, одержані аванси в рахунок оплати товару, сума надходжень за договором комісії | Товарооборот визнається за фактом відвантаження товару незалежно від надходження платежу на рахунок підприємства | Дохід від реалізації товарів визнається за датою переходу покупцеві права власності на такий товар. Не враховуються для визначення об'єкта оподаткування суми попередньої оплати та авансів, отримані в рахунок оплати товарів, виконаних робіт, наданих послуг |

До моменту ухвалення Податкового кодексу України в зазначених видах обліку існували розбіжності у відображенні доходу від реалізації товарів підприємств. Зокрема, при складанні Декларації з податку на прибуток до складу валових доходів платника податку в звітному періоді включалися як обсяги реалізації відвантажених товарів, так і суми авансів та попередньої оплати за товари. Тобто для відображення доходу від реалізації товарів одночасно використовувалися

касовий метод і метод нарахувань. У бухгалтерському та статистичному видах обліку використовується метод нарахувань, відповідно з яким отримані аванси та попередня оплата не визнаються доходами звітного періоду, оскільки не відповідають критерію визнання доходу – покупцеві передані ризики й вигоди, пов'язані з правом власності на товар [74]. Відповідно до положень Податкового кодексу України [38] отримана в даному звітному періоді плата в рахунок реалізації невідвантаженого товару не враховується при визначенні об'єкта оподаткування, а буде відображена в обліку лише в тому періоді, коли відбудеться відвантаження товару покупцеві/замовнику, що відповідає вимогам бухгалтерського і статистичного видів обліку.

У перебігу здійснення операційної діяльності підприємствами торгівлі джерелами надходження грошових коштів виступають грошові надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), суми одержаної попередньої оплати та авансових надходжень грошовими коштами від покупців і замовників під наступну поставку продукції (товарів, робіт, послуг) та ін. [75]. В цьому випадку маємо справу з поняттям «вхідний (позитивний) грошовий потік від операційної діяльності», складовою частиною якого є суми отриманих грошових коштів за реалізовані в даному періоді товари (дохід (виручка) від реалізації товарів). В економічному енциклопедичному словнику під виручкою (виторгом) також розуміють грошові кошти, отримані підприємством, фірмою, підприємцем від продажу товарів і послуг (від реалізації) [27, с. 102]. Проте цей показник не враховує вартості реалізації відвантаженого, але не оплаченого товару, адже надходження грошових коштів внаслідок такої операції не відбувається.

У цьому зв'язку виникає потреба у вивченні сутнісного наповнення принципу часової визначеності фактів господарської діяльності, а саме: коли закінчується кругооборот вкладених коштів? Як конкретний юридичний момент можна розглядати момент переходу права власності або момент отримання коштів від продажу, тобто погашення заборгованості, яка виникла в результаті продажу. Економічною теорією з усією очевидністю доведено, що кругооборот коштів

підприємства закінчується тільки тоді, коли в процесі продажу надійшли грошові кошти або їх еквівалент. Отже, принцип часової визначеності фактів господарської діяльності в його сутнісному розумінні знецінює показник товарообороту, а отже, і прибутку підприємства торгівлі, оскільки реальні кошти ще не отримані, а відповідна заборгованість ще не погашена. Проте, якщо товарооборот підприємства торгівлі віддзеркалює витрати населення на придбання товарів і, таким чином, характеризує реалізований попит, то моментом відображення обсягу товарообороту у звітності підприємства має бути факт передачі товару і права власності на нього покупцеві.

Незважаючи на можливість різного трактування досліджуваного принципу, його суть зводиться до встановлення взаємозв'язку між доходами і витратами у певному звітному періоді при дотриманні базисних умов.

Взаємозв'язок між складовими надходження грошових коштів в результаті операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі та обсягом доходу (виручки) від реалізації товарів – товарообороту, що відображається у формі № 2 (бухгалтерський облік), а також у формах статистичного і податкового обліку, зображено на рис. 1.9.

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу ще й на таких практичних аспектах відображення обсягу товарообороту вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі в існуючих формах бухгалтерської та статистичної звітності:

1. Бухгалтерська звітність (форма № 2) – у рядку 010 «Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» відображається інтегрований показник доходу (виручки), одержаної від реалізації виготовленої підприємством продукції, придбаних товарів, наданих послуг та виконаних робіт без урахування сум одержаних авансів та попередньої оплати. Для виокремлення доходу (виручки) від реалізації товарів (товарообороту) підприємства торгівлі необхідно використати інформацію субрахунку 702 «Дохід від реалізації товарів», причому передбачається відкриття субрахунків та аналітичних рахунків для деталізації інформації.

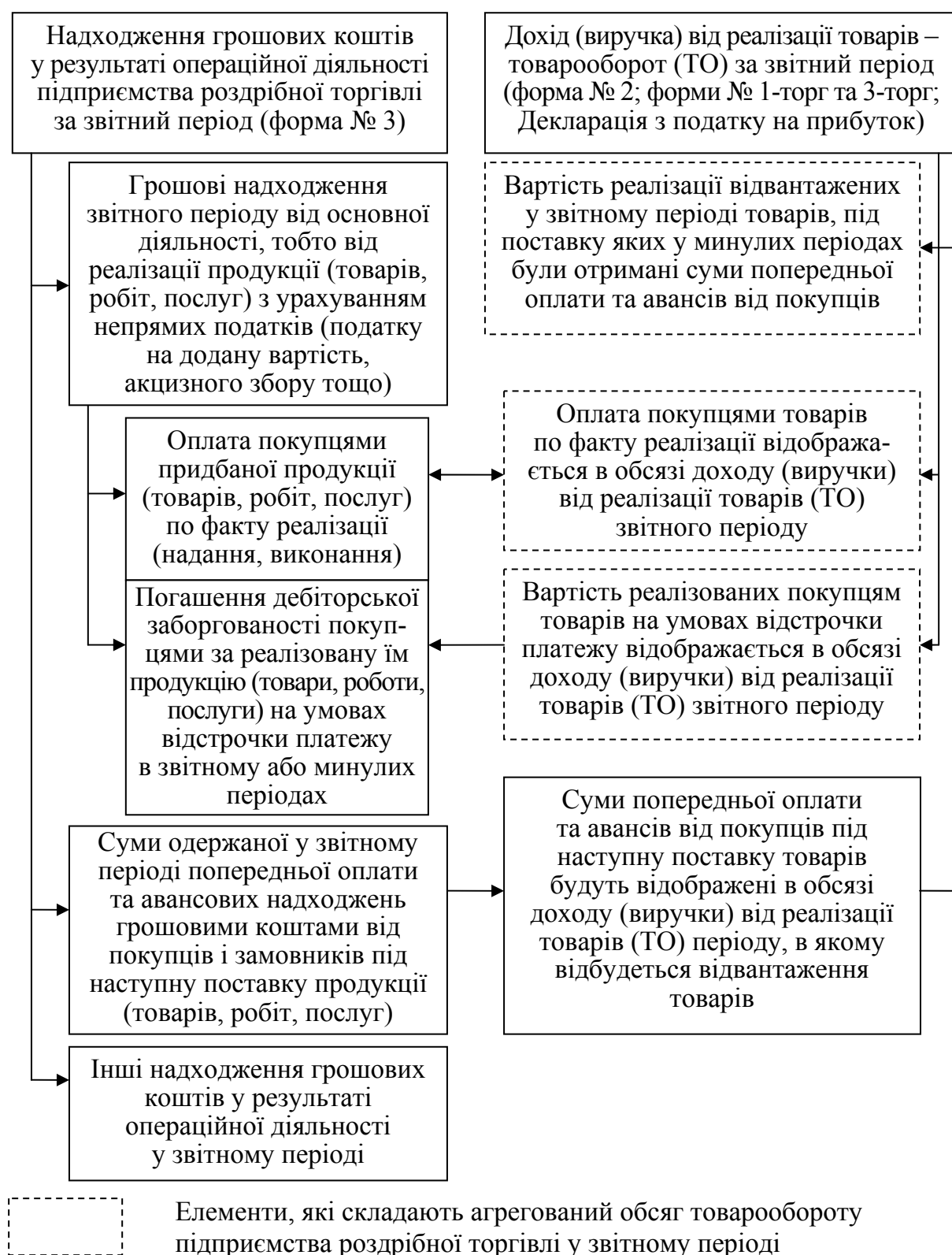


Рис. 1.9. Формування обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі у звітному періоді та його взаємозв'язок з сумою надходження грошових коштів внаслідок реалізації товарів

У дисертаційній роботі О.В. Фоміної пропонується відкриття додаткових субрахунків для обліку доходів від реалізації товарів за дисконтними картками, зі знижками, в період розпродажу, за іншими активізаційними заходами [41, с. 86].

Аналітичні рахунки можуть відкриватися з відповідного виду діяльності (для реєстрації доходів від торгівлі оптом (з вітчизняними покупцями), доходів від торгівлі оптом (на експорт), доходів від роздрібної торгівлі); за позиціями асортименту / товарними групами / товарними категоріями; за товарними відділами (секціями); за методами продажу товарів та додатковими послугами; за постачальниками.

Плата за надані кінцевим споживачам додаткові торговельні послуги залежно від прийнятої на підприємстві торгівлі облікової політики може або включатися в обсяг товарообороту та відображатися на субрахунку 702, або обліковуватися окремо від нього на субрахунку 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг».

2. Статистична звітність (форми № 1-торг, № 3-торг) – відображається товарооборот без урахування сум одержаних авансів та попередньої оплати. Форми № 1-торг та № 3-торг статистичної звітності заповнюються не лише підприємствами роздрібної торгівлі, а й іншими підприємствами, які крім основного виду діяльності, також здійснюють діяльність із роздрібної торгівлі та ресторанного господарства.

Державна служба статистики України узагальнює та оприлюднює наступні дані щодо товарообороту підприємств, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля, в тому числі за підприємствами роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом і підприємств роздрібної торгівлі (крім торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом): загальний оборот та його структура (роздрібний товарооборот, у тому числі торгової мережі; товарооборот ресторанного господарства, в тому числі роздрібний та оптовий; оптовий товарооборот і оборот від посередницької діяльності; оборот від інших видів діяльності; компенсації за відпуск окремим категоріям населення товарів за безготівковим розрахунком).

Нова типова форма № 3-торг «Звіт про продаж і запаси товарів в торговій мережі та мережі ресторанного господарства» не передбачає збір інформації за зазначеними показниками, що звужує можливості аналізу об'ємних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі у подальшому.

Найбільш повно і достовірно у вітчизняній статистиці відображається роздрібний товарооборот підприємств-юридичних осіб поза залежністю від приналежності підприємства до певного виду економічної діяльності. Тобто під час збору інформації щодо роздрібного товарообороту місце, де здійснюється купівля-продаж товарів, не є важливим моментом. Головними є цілі придбання товарів – для особистого або виробничого споживання. Зазначене обумовлює обмеженість доступної широкому загалу користувачів інформації для аналізу товарообороту підприємств, для яких роздрібна торгівля є основним видом діяльності, та які відіграють надзвичайно важливу роль у задоволенні попиту кінцевих споживачів.

На сучасному етапі одним з основних завдань органів державної статистики є зменшення звітного навантаження на респондентів та зниження бюджетних витрат на проведення статистичних спостережень. Виходячи з цього, пропозиції з удосконалення методології статистичних спостережень за діяльністю підприємств роздрібної торгівлі повинні бути спрямовані на нагально необхідні уточнення і доповнення форм статистичних спостережень за діяльністю підприємств роздрібної торгівлі з огляду на появу і розповсюдження сучасних типів торговельних об'єктів та видів торгівлі.

Вітчизняна статистика здійснює спостереження за кількістю та оборотами підприємств роздрібної торгівлі, що торгують переважно продовольчими та переважно непродовольчими товарами у спеціалізованих та неспеціалізованих магазинах. У той же час Н.О. Голошубова акцентує увагу на неправильності об'єднання до однієї групи універсальних магазинів таких типів магазинів, як великі (універмаги, будинки торгівлі, універсами, супермаркети, гіпермаркети) та невеликі неспеціалізовані магазини, які здатні пропонувати покупцям обмежений асортимент товарів повсякденного

попиту [76, с. 65]. Констатуємо потребу у визначенні назв уніфікованих типів торговельних об'єктів та встановленні обґрунтованих параметрів віднесення торговельного об'єкта до певного типу, що сприятиме удосконаленню статистичних спостережень за товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі.

Проблема відсутності чіткого трактування термінів має місце не лише у вітчизняній статистиці, а й стосується нормативно-законодавчих актів, які визначають засади здійснення торговельної діяльності в Україні. Так, терміни, визначені Національним стандартом України «Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять», часто не кореспондують за назвою з тими, які використовуються Державною службою статистики України під час формування статистичних збірників, або взагалі відсутні, наприклад, поняття «ринок», що не знайшло свого відображення у стандарті. Це спричиняє термінологічну плутанину та відсутність об'єктивного розуміння процесів та явищ, які відбуваються в торгівлі та економіці країни в цілому.

На сучасному етапі, аналізуючи показники діяльності по мережевій торгівлі, дослідник оперує не узагальненими даними Державної служби статистики України, а інформацією спеціалізованих інтернет-ресурсів, присвячених розвитку роздрібної торгівлі. Звіт по формі № 3-торг «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства» для кожного торговельного об'єкта мережі, розташованого у різних областях України, складається окремо, а звіт для всього мережевого підприємства надається без даних цього підрозділу. За умови розташування торговельних об'єктів в одній області, дані по підприємству роздрібної торгівлі в цілому надаються до органу статистики за місцем знаходження головного підприємства. В розділі IV звіту по формі № 3-торг відображається товарооборот торговельної мережі та ресторанного господарства за районами (містами) області. На загальні результати статистичних спостережень за обсягами товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України це не впливає, проте доцільним вважаємо введення

позначення про приналежність торговельного об'єкта до торговельної мережі, що дозволить акумулювати інформацію щодо обсягів товарообороту мережевих підприємств роздрібної торгівлі.

Не розроблені методичні рекомендації щодо системи показників статистики електронної торгівлі [77], хоча сформованість та бурхливий розвиток поряд з традиційним ринком онлайн-ринку вже констатується в країнах Східної Європи, в тому числі і в Україні. Статистичний відділ ООН рекомендує країнам, які ще не визнали електронну торгівлю як окрему позицію, провести національне обстеження з питань електронної торгівлі або доповнити проведення економічних обстежень питаннями про електронні продажі [72]. У цьому напрямі заслуговує на увагу запропонована Е.А. Ярних система показників [78, с. 23–25], яка становить методичну основу збирання та обробки статистичної інформації про стан і розвиток електронних угод, а також проведення збалансованої кількісної та якісної оцінки електронної комерції в країні.

Впорядкуванню термінології та підвищенню рівня повноти відображення ситуації в роздрібній торгівлі сприятиме адаптація національного законодавства в сфері статистики до Принципів офіційної статистики ООН [72] і вимог Європейського Союзу [79]. Гармонізація національної термінології та статистичних класифікацій з міжнародними повинна вимагати удосконалення нормативно-правової бази і не лише в рамках державної статистики, а й в суміжних галузях.

Удосконалення нормативно-правової бази та статистичної звітності, впорядкування торговельних об'єктів надасть можливість для збору більш повної і достовірної інформації, що сприятиме проведенню наукових досліджень, спрямованих на удосконалення механізму функціонування підприємств роздрібної торгівлі на ринку споживчих товарів.

Розділ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБОРОТОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Концепція управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі

Управління – складна багатовимірна категорія, яка характеризується багатьма аспектами. Окремі дослідники залежно від конкретного аспекту розгляду пропонують різне визначення цієї категорії. Узагальнюючи існуючі підходи, встановлено, що на сьогодні виділяються такі основні аспекти розгляду категорії «управління» [80, 81]:

- управління як вид практичної діяльності;
- управління як наука;
- управління як мистецтво;
- управління як функція системи;
- управління як орган чи апарат;
- управління як соціальний інститут сучасного суспільства.

Сучасна управлінська парадигма розглядає управління будь-якого виду як систему управлінських дій (розробки і реалізації управлінських рішень), яка спирається на відповідні концепції, принципи та методи. Найбільш узагальнено сутність цієї парадигми сформульована у підручнику «Управление организацией» (за ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой та Н.А. Саломатіна), в якому управління як система управлінських дій «має спиратись на концепції, теорії, принципи, форми та методи, що покладено в його основу. Такий підхід дозволяє поєднати науку та мистецтво управління в єдиний процес, що потребує не тільки постійного поповнення наукових знань, а й розвитку особистих якостей менеджерів, їх здатності використовувати знання в практичній роботі» [82, с. 14–15].

Як і будь-який інший, механізм управління товарооборотом є складовою частиною загальногосподарської системи [20, с. 29]. Місце управління товарооборотом у загальній системі управління діяльністю підприємства роздрібної торгівлі показано на рис. 2.1.

Формування теоретичних положень управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі як функціональної складової торговельного менеджменту має базуватися на використанні загальної методології науки управління, що включає онтологічні (вчення про буття, аксіологічні (ціннісні), гносеологічні (пізнавальні), праксеологічні (практичні) аспекти наукового пізнання, які, по суті, становлять філософську основу теорії управління. Таким чином, філософія управління слугує методологічною основою для розробки концепції управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі.

Онтологія (від грецької *ontos* (сущє) і *logos* (слово, поняття, вчення) – вчення про буття; розділ філософії, що вивчає фундаментальні принципи буття. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі являє собою сукупність термінів і взаємозалежних визначень, що належать до цієї предметної області та виконують нормативну функцію. Саме онтологія формує найбільш загальне уявлення про об'єкт дослідження, фіксує категоріальний апарат концепції [83, с. 61]. Онтологія управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі, на нашу думку, має базуватися на уточненому визначенні категорії «товарооборот» та ключових категоріях управління (процеси, ресурси, результат, механізм, управління).

Філософська основа управління як виду діяльності обумовлює діяльнісний підхід до аналізу процесу управління, що передбачає виокремлення і дослідження таких елементів: об'єкт управління, суб'єкт управління, цілі та завдання управління, методи, форми і засоби управління, соціальні форми організації діяльності, або її інституціональні форми [81].

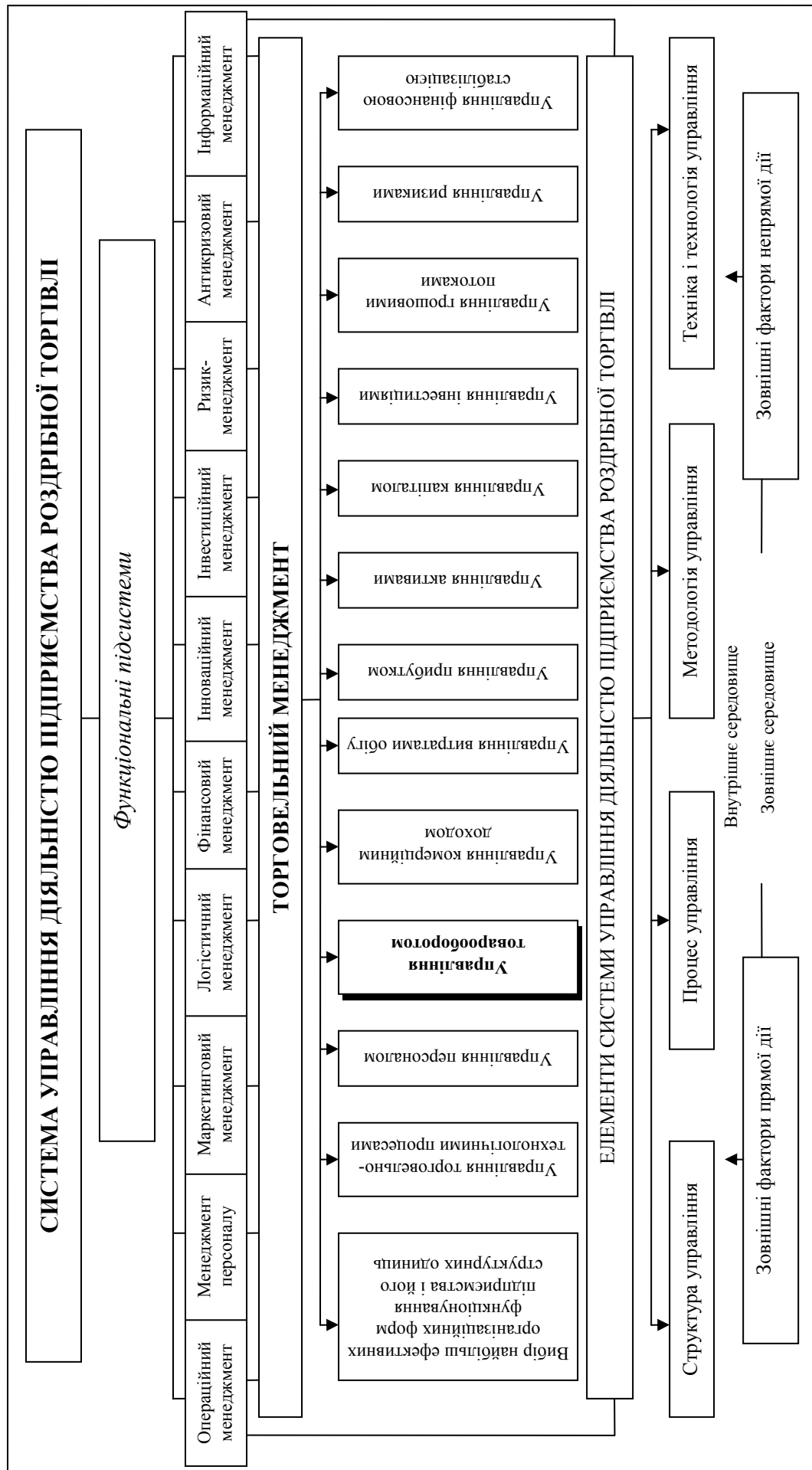


Рис. 2.1. Місце управління товарооборотом у загальній системі управління діяльністю підприємства роздрібної торгівлі (розроблено автором за І.О. Бланком [56, с. 36], В.М. Ячменьовою і З.О. Османовою [84, с. 68])

Таким чином, використовуючи системний підхід в управлінні, вважаємо за доцільне розробити концепцію управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі, яка має охоплювати такі основні питання:

- обґрунтування можливості та необхідності управління товарооборотом на рівні окремого підприємства та держави;
- визначення сутності та об'єкта управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі;
- ідентифікація суб'єктів управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі;
- формулювання мети та завдань управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі;
- визначення методологічної основи управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі;
- визначення функцій управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі;
- обґрунтування принципів управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі;
- формулювання методичних засад оцінки ефективності, результативності та якості управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі.

Як визначила Н.В. Стасюк, мета управління товарооборотом може бути сформульована залежно від ієрархічного рівня управління [20, с. 17]. На рівні держави й регіону – це забезпечення збалансованості макроекономічних та соціально-економічних показників, на рівні торговельного підприємства – забезпечення стійких ринкових позицій, високих фінансових результатів, ефективного використання ресурсного потенціалу. Усвідомлення соціальної значущості показників товарообороту і їх ролі на рівні держави дозволяє стверджувати про інституціональний характер управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі, маючи на увазі певну його регламентацію на основі встановлених норм правового регулювання.

Методологія управління товарооборотом підприємства торгівлі на сьогодні залишається недостатньо розробленою. Цілісне дослідження методологічного базису управління

товарооборотом торговельного підприємства провела лише Н.В. Стасюк [20], яка в дисертації розглянула необхідні елементи системи управління – сутність управління товарооборотом торговельного підприємства, його об’єкт, суб’єкти, мету, задачі, принципи, функції та послідовність етапів практичної реалізації. Інші науковці в своїх дослідженнях зосереджували увагу на визначенні мети, задач і етапів управління товарооборотом торговельного підприємства та в окремих випадках принципів управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Систематизація напрямів досліджень учених України
та країн СНД щодо методології управління
товарооборотом підприємств торгівлі**

| Автор | Напрямок досліджень | | | | | | | |
|--|------------------------|------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------------------|
| | сутність управління ТО | суб’єкти управління ТО | мета управління ТО | задачі управління ТО | принципи управління ТО | функції управління ТО | етапи управління ТО | ринкова кон’юнктура в управлінні ТО |
| Бланк І.О. [18, с. 142–163; 56, с.167–194] | | | + | + | | | + | + |
| Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. [12, с. 119–171] | | | + | + | + | | + | |
| Марцин В.С. [14, с. 120–137] | | | + | + | + | | + | |
| Стасюк Н.В. [20] | + | + | + | + | + | + | + | |
| Карпенко О.А. [65, с. 68–70] | | | | | | | + | + |

У своєму дослідженні Н.В. Стасюк визначила управління товарооборотом у широкому та вузькому розумінні [20, с. 42]. На її думку, у широкому трактуванні управління товарооборотом можна визначити як прикладну науково-дослідну та господарсько-управлінську діяльність у сфері розвитку та координації регіонального ринку. У функціональному (вузькому) розумінні управління товарооборотом є здійснюваний за допомогою суворо визначених операцій і процедур процес цілеспрямованого пошуку, збору й обробки відомостей (показників, фактів, суджень), що характеризують динаміку товарообороту в цілому та по конкретних товарах, а також фактори, що впливають на його зміну.

У той же час Н.В. Стасюк розглядає управління товарооборотом як «управління процесом реалізації товарів, що забезпечується сукупністю функціональної та забезпечувальної підсистем відповідного організаційно-економічного механізму, який має самостійну мету і реалізується за допомогою організаційних форм, методів, інструментів і важелів, що впливають на товарооборот, для досягнення визначеної підприємством мети» [20, с. 40]. На нашу думку, не слід ототожнювати управління товарооборотом з управлінням процесом реалізації товарів, оскільки останнє пов'язане з управлінням рухом товарів від виробника до споживача, а не з управлінням конкретним економічним показником. Процес реалізації товарів відіграє визначальну роль в управлінні товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі, проте з ним не ототожнюється.

В економічній літературі і на практиці найбільший розвиток отримали два підходи до управління продажами: логістичний і маркетинговий [85].

Логістичний підхід до управління продажами заснований на регламентації послідовності дій відповідних підрозділів підприємства. Його застосування дає підприємству можливість:

- оптимізувати діяльність з вибору постачальників товарів і налагодити зв'язки з ними;
- визначити найбільш ефективний метод і канал реалізації товарів;

- нормалізувати товарні запаси;
- удосконалювати організацію діяльності складського і транспортного підрозділів підприємства, задіяних у процесі продажу;
- оптимізувати обсяги, швидкість і напрямки товарного, фінансового та інформаційного потоків на підприємстві.

Проте використання логістичного підходу в управлінні продажами торговельного підприємства має ряд недоліків:

- не дає уявлення про діяльність конкурентів на ринку;
- не дозволяє визначити реальні обсяги ринкового попиту та його залежність від рівня цін;
- не формує уявлення про споживчі переваги.

Маркетинговий підхід до управління продажами ґрунтується на теорії маркетингу, основна ідея якої – виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється. Іншими словами, робиться акцент на всебічне та ретельне вивчення ринку з метою встановлення споживчих переваг, величини попиту, ціни реалізації товару та обсягів перед- і післяпродажного обслуговування. Маркетинговий підхід передбачає планування обсягів і структури товарообороту підприємства ще до поставки товарів, з метою скорочення витрат на їх реалізацію на кінцевому етапі.

Маркетинговий підхід до управління продажами дозволяє підприємству:

- оцінити потреби покупців і більш повно їх задовольнити в контексті споживчої вартості;
- оцінити вплив діяльності конкурентів і своєчасно вибрати заходи для нейтралізації їх негативного впливу;
- спрогнозувати можливий попит і його залежність від цін та рівня доходів споживачів;
- провести сегментацію ринку для збільшення обсягів реалізації і зниження витрат обігу.

Разом з тим, маркетинговий підхід до управління продажами:

- не дає можливості оцінити ресурсний потенціал торгового підприємства;

- не враховує структуру підприємства та рівень маржинальних і середніх витрат;
- не дозволяє оптимізувати фінансові, товарні та інформаційні потоки.

З метою отримання максимального ефекту від здійсненого управлінського впливу концепція управління товарооборотом як вихідним показником процесу продажів, на нашу думку, має бути побудована, спираючись на ринковоорієнтований підхід, який інтегруватиме в собі логістичний та маркетинговий підходи до управління процесом продажів для забезпечення досягнення запланованих кількісних, вартісних і структурних параметрів товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Концептуально управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі – це функціональна складова торговельного менеджменту, спрямована на досягнення погодженості внутрішніх реальних можливостей і вимог зовнішнього середовища для отримання бажаного результату у вигляді досягнення і перевищення запланованих обсягів товарообороту.

Виходячи з цього, концепція управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі являє собою динамічну систему взаємопов'язаних елементів – сукупну модель комплексного багатофакторного аналізу ринкового середовища та управління факторами внутрішнього середовища в цілях формування споживчої цінності для задоволення попиту споживачів і отримання кінцевого результату процесу продажів – обсягу товарообороту (рис. 2.2).

З точки зору практичного впровадження концепція управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі побудована на інтегруванні дій з фізичного доведення товару до споживача і передачі права власності на товар конкретному покупцеві, а також супутніх їм процесів, та результату продажу товару, що має кількісне відображення в обсязі отриманого товарообороту.

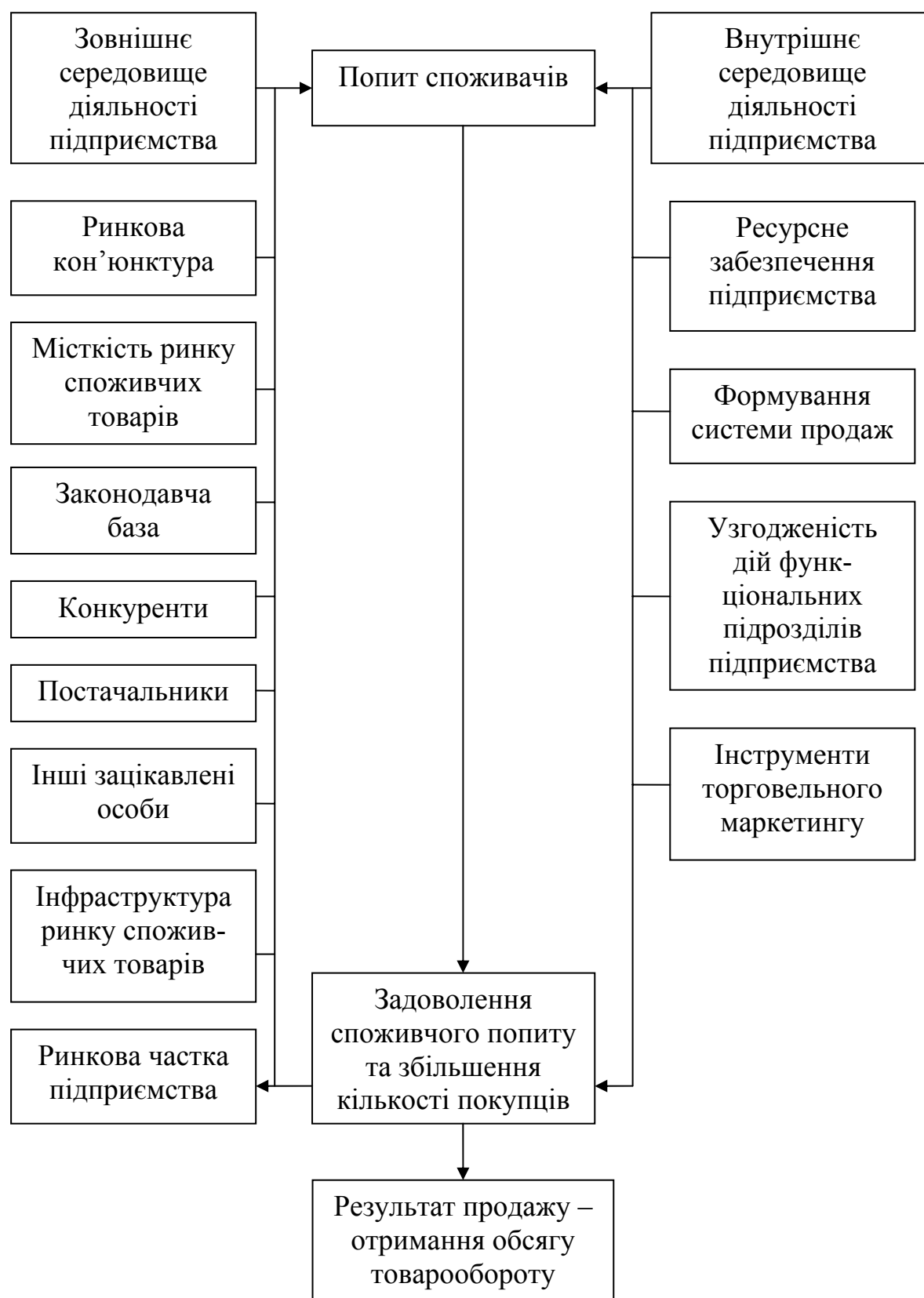


Рис. 2.2. Концепція ринковоорієнтованого управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі

Суб'єктом управління може виступати окрема особа або група осіб, відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління, які повинні:

- володіти здатністю чітко і усвідомлено визначати цілі;
- розробляти і обирати способи впливу і методи досягнення намічених цілей;
- володіти здатністю реєструвати факт досягнення мети;
- здійснювати процес управління [86].

Грунтуючись на зазначеному вище та з урахуванням типових підходів до побудови організаційної структури управління на підприємствах роздрібної торгівлі, **суб'єкти управління товарооборотом** підприємства роздрібної торгівлі можна диференціювати за рівнями управління:

- 1) суб'єкти управління товарооборотом на стратегічному рівні (власники бізнесу та топ-менеджери);
- 2) суб'єкти управління товарооборотом на тактичному рівні (функціональні директори);
- 3) суб'єкти управління товарооборотом на оперативному рівні (категорійні менеджери, завідувачі відділами (секціями)).

Формування ринковоорієнтованого управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі має базуватися на визначенні його мети та задач.

Ринкова орієнтованість процесу продажів та управління товарооборотом, як його вихідним результативним показником, передбачає гармонізацію інтересів та побудову партнерських відносин з усіма суб'єктами, які впливають на діяльність підприємства роздрібної торгівлі, і узгодженість дій всіх його функціональних підрозділів. Як визначив Р. Лукіч, «Продажі – надзвичайно важлива діяльність компанії. Буде великою помилкою, якщо продажами стануть займатися лише продавці» [87, с. 33].

З погляду теорії стейкхолдерів, фундаментальною метою підприємства є задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. З метою формування уявлення про роль товарообороту у задоволенні суб'єктів, чий інтереси тією або іншою мірою

пов'язані з даним показником, нами розроблена модель зацікавлених сторін в управлінні товарооборотом підприємства роздрібною торгівлю (рис. 2.3).

Автори підручника «Економіка торговельного підприємства» [12] розглядають стратегію управління товарооборотом як частину загального стратегічного плану розвитку підприємства роздрібною торгівлю. Вони наголошують, що розробка стратегії управління товарооборотом підприємства здійснюється, виходячи із стратегічної мети діяльності підприємства, та має за мету забезпечення необхідних темпів розвитку торговельного підприємства, найбільш повне задоволення попиту споживачів, що обслуговуються, розширення їх контингенту.

Розглядаючи управління товарооборотом як одну із функцій торговельного менеджменту, І.О. Бланк також визначає його основною метою забезпечення високих темпів розвитку торговельного підприємства і задоволення попиту контингенту покупців, які обслуговуються [56, с. 167].

Цільовою функцією управління товарооборотом Н.В. Стасюк вважає розробку та передачу апарату управління підприємством системи науково обґрунтованих показників та висновків, що характеризують процеси формування, розвитку та підвищення обсягу товарообороту у кількісному та якісному відношенні [20, с. 42]. Провідною метою цієї діяльності вона визначила вимір товарообороту, тобто кількісну оцінку тенденцій його розвитку, обсягів і структурних пропорцій на визначеному відрізку часу в минулому та майбутньому, що доповнюється характеристикою натурально-речового змісту товарообороту і тих умов, при яких досягається найбільш повне задоволення потреб населення.

Розглядаючи головну ціль управління товарооборотом підприємства роздрібною торгівлю, слід зазначити, що вона нерозривно пов'язана з головною ціллю торговельного менеджменту загалом і реалізовується з нею в єдиному комплексі.

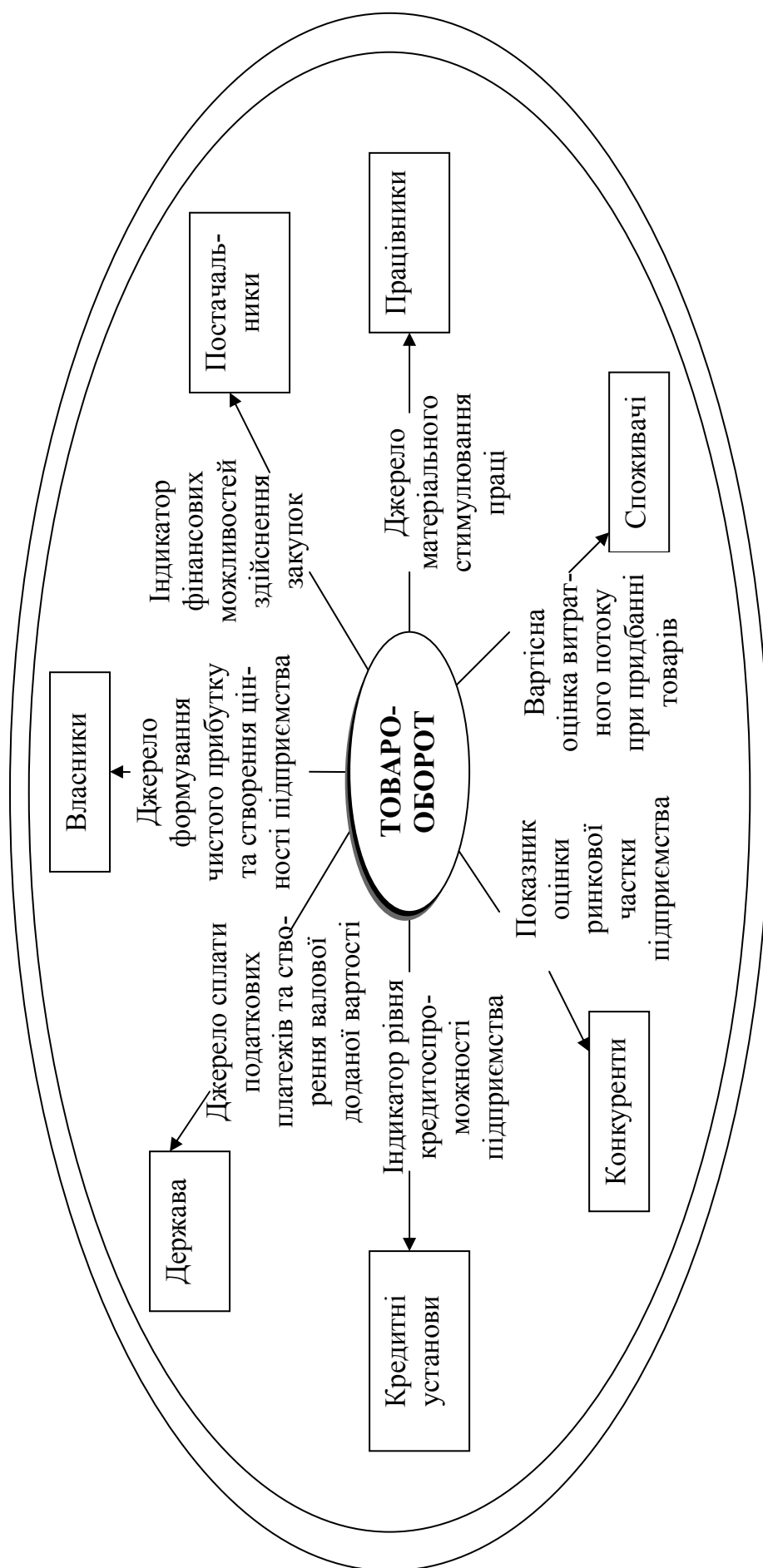


Рис. 2.3. Модель зацікавлених сторін в управлінні товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі

П.Ф. Друкер висловив одну із найбільш розповсюджених точок зору відносно формування цілі підприємства, що повертає нас до трактування сучасного етапу еволюції бізнесу як клієнтоорієнтованого: «Ця мета повинна лежати за межами самого бізнесу. Фактично, вона повинна знаходитися у суспільстві, оскільки підприємство є суспільним інститутом. Є тільки одне обґрунтоване визначення цілі бізнесу – створити споживача» [88, с. 49]. Безумовно, для підприємства роздрібно́ї торгівлі орієнтація на споживача, його потреби має бути пріоритетною для забезпечення найбільшої ймовірності реалізації товарів. Разом з тим, задовольняючи потреби ринку, підприємство роздрібно́ї торгівлі має забезпечувати досягнення своєї стратегічної мети. Н.В. Стасюк також визначила подвійність цілей діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, що відбиває його соціальне та економічне призначення, та вказала на необхідність домагатися єдності в рішенні двох проблем: проблеми задоволення попиту та проблеми ефективного використання свого ресурсного потенціалу для одержання високих фінансових результатів [20, с. 148].

П. Дойль [89] у своїй роботі, розглядаючи стратегічну орієнтацію підприємства на зростання акціонерної вартості, виокремлює два напрями: зростання обсягу продажу та підвищення продуктивності. Причому підвищення обсягів продажів автор пов'язує із засобами зростання фізичних обсягів реалізації товарів (стимулювання первинного попиту, підвищення інтенсивності споживання, залучення покупців конкурентів), а ціновий фактор відносить до напрямку підвищення продуктивності підприємства.

Ринкова орієнтованість процесу продажів здійснює безпосередній вплив на результат продажу (обсяг товарообороту), який, в свою чергу, виступає одним із критеріїв досягнення загальних цілей діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі – максимальна стійкість і ефективність функціонування підприємства, виконання соціально-економічної функції в суспільстві та задоволення потреб власників і персоналу на визначеному в кожний проміжок часу рівні [90, с. 32; 91, с. 4], що у

загальному можна визначити як забезпечення життєздатності підприємства на ринку. Під життєздатністю розуміємо систему взаємопов'язаних, взаємообумовлених і взаємодіючих факторів, що забезпечують ефективний і стійкий розвиток підприємства роздрібно́ї торгівлі на ринку, як у сучасних умовах, так і на перспективу.

Таким чином, забезпечення стійких темпів зростання товарообороту є важливою ланкою в ланцюзі досягнення головної цілі діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, який нами представлено на рис. 2.4, який наочно ілюструє, що завдання забезпечення стійких темпів зростання товарообороту має підпорядкований характер стосовно узагальнюючого критерію – створення / нарощування та максимізація соціально-економічної цінності підприємства роздрібно́ї торгівлі та в кінцевому підсумку здійснює визначальний вплив на досягнення головної мети його діяльності – забезпечення життєздатності на ринку.

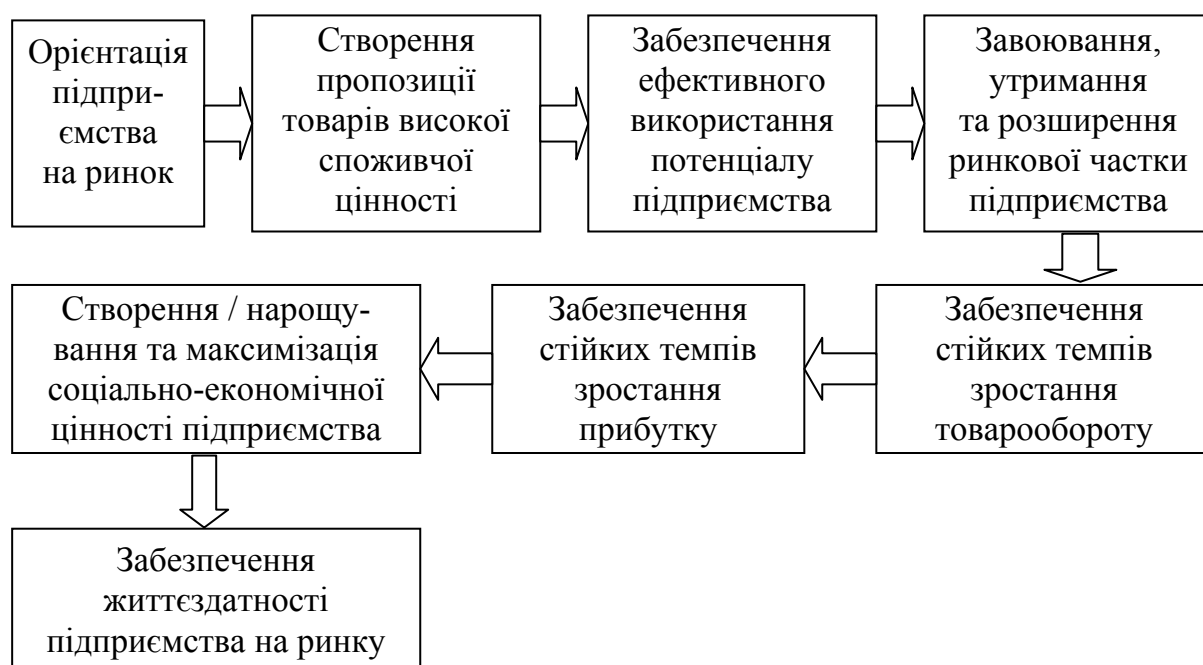


Рис. 2.4. Ланцюг досягнення головної цілі діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі

На нашу думку, цілі управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі можна диференціювати залежно від горизонту управління: коротко-, середньо- та довгострокове (стратегічне) управління.

У своєму дослідженні Н.В. Стасюк визначає, що на сучасному етапі можна виділити п'ять основних комплексів стратегічних цілей управління товарооборотом [20, с. 42–43]:

1. Збалансування товарообороту та пропозицій в межах конкретного регіону.
2. Збалансування товарообороту та пропозицій на продукцію окремих галузей промисловості, що виробляють споживчі товари.
3. Забезпечення пропорційності в сфері товарного обігу.
4. Цільова та предметна орієнтація виробництва.
5. Цілеспрямоване формування товарообороту й особистих потреб населення з урахуванням соціальних завдань суспільства.

Головною тактичною метою управління товарооборотом у торгівлі є задоволення платоспроможного попиту різних категорій населення, забезпечення зростання обсягів товарообороту, одержання необхідного прибутку на основі більш раціональної збутової політики. При цьому повинне забезпечуватися найбільш повне задоволення попиту покупців при максимальному залученні в оборот їх коштів і нормальному розвитку товарних запасів в оптовій і роздрібній ланках торгівлі.

Рівні управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі в кореспонденції з відповідними їм інструментами управління відображено на рис. 2.5.

Виходячи з цього, на рівні окремого підприємства роздрібної торгівлі цілі управління товарооборотом можна ідентифікувати на трьох рівнях (рис. 2.6).

В інтегрованому вигляді **мета управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі** полягає у створенні передумов для виконання плану товарообороту, що забезпечить стійкі темпи розвитку та життєздатність підприємства, орієнтованого на створення / нарощування та максимізацію соціально-економічної цінності.



Рис. 2.5. Ієрархія рівнів управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі

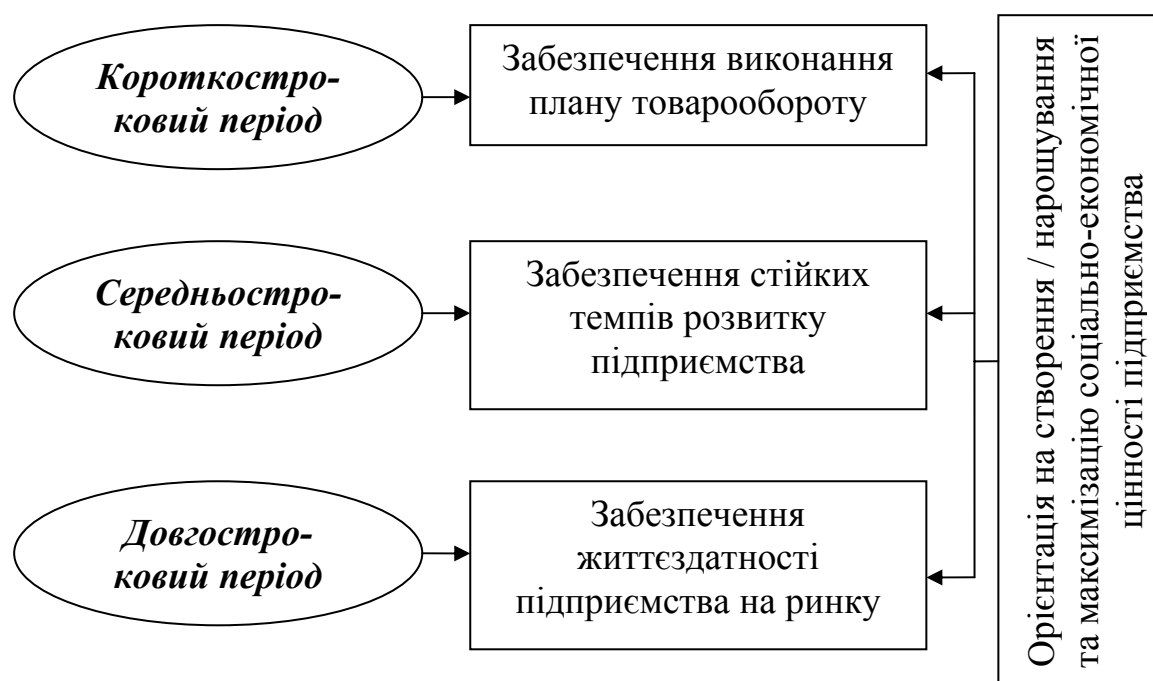


Рис. 2.6. Цілі управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі

Відповідно до поставленої мети управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі необхідно визначити його завдання, до яких науковці відносять [12, с. 119; 56, с. 167]:

1. Взаємоузгодженість темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури.

2. Планування обсягу реалізації товарів, який забезпечує отримання підприємством необхідної суми прибутку.

3. Забезпечення в процесі планування товарообороту ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, а за необхідності – визначення обсягів та можливості залучення додаткових ресурсів.

4. Забезпечення планування структури товарообороту, яка найбільшою мірою відповідає структурі попиту контингенту споживачів, що обслуговуються.

5. Планування обсягу і структури надходження товарів та суми товарних запасів, що забезпечують ритмічну роботу торговельного підприємства і стійкість асортименту товарів в його пунктах продажу.

Ринкова орієнтованість процесу продажів та управління товарооборотом як його вихідним результативним показником, насамперед, передбачає гармонізацію інтересів та побудову партнерських відносин з усіма суб'єктами, які впливають на діяльність підприємства роздрібно́ї торгівлі. З урахуванням цього та виходячи з існуючої парадигми управління підприємством роздрібно́ї торгівлі, націленого на створення / нарощування та максимізацію соціально-економічної цінності, можна визначити **задачі управління товарооборотом** підприємства роздрібно́ї торгівлі за 5-ма взаємопов'язаними сферами відносин суб'єктів, які впливають на показник соціально-економічної цінності:

1) відносини з покупцями товарів – забезпечення відповідності торгового асортименту попиту цільової групи покупців підприємства роздрібно́ї торгівлі; створення належних умов для якісного торговельного обслуговування;

2) відносини з постачальниками товарів – налагодження ефективної співпраці та партнерських відносин з постачальниками товарних ресурсів для забезпечення надійності товарного забезпечення підприємства роздрібно́ї торгівлі;

3) відносини з працівниками – створення ефективної системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення запланованих обсягів і структури товарообороту;

4) відносини з конкурентами – врахування тенденцій та перспектив розвитку регіонального ринку споживчих товарів;

5) відносини з власниками – прийняття рішень щодо формування системи продажів, виходячи з критерію забезпечення найбільш повного задоволення споживачів; забезпечення передумов для досягнення необхідного обсягу товарообороту.

Виходячи із сформульованих цілей та задач, **об'єктом управління** мають бути кількісний та вартісний виміри товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, його структурні пропорції, обґрунтовані на майбутній відрізок часу, у взаємозв'язку із чинниками та процесами, які забезпечують зростаючу динаміку товарообороту та найбільш повне задоволення попиту контингенту споживачів, що обслуговуються.

Ідентифікація об'єкта та суб'єктів управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі та чітке формулювання його цілей і задач є вихідними компонентами загальнонаукового рівня методології дослідження і сприяють визначенню його проблемної спрямованості.

Логічне представлення управлінської діяльності на основі взаємозв'язку цілей, орієнтирів із засобами і способами їх досягнення становить методологію управління.

Гносеологічний (від грецької *gnosis* (знання, пізнання) і *logos* (слово, поняття, вчення) – теорія пізнання, розділ філософії, який вивчає джерела, форми і методи наукового пізнання) аспект управління полягає в тому, що у процесі управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі здійснюється дослідження економічної реальності, яка пізнається через такі управлінські інструменти, як аналіз, прогнозування, планування, мотивація та контроль. Гносеологічний аспект управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі впливає з теорії пізнання, тобто вчення про джерела пізнання та форми, в яких процес пізнання відбувається, про здатність людини пізнати дійсність, пізнати істину.

Визначення методологічних основ управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі має базуватися на опануванні світової теорії та практики менеджменту, їх творчому розвитку з урахуванням, по-перше, соціально-економічних умов діяльності вітчизняних торговельних підприємств, а по-друге, специфічних завдань цього функціонального напрямку торговельного менеджменту.

Сучасні концепції менеджменту поділяються на три види (підходи): процесний, системний, ситуаційний. До сучасного напрямку теорії менеджменту і теорії організації відносять системно-процесне управління або системно-процесний менеджмент, що включає «поняття системний підхід, яке вимагає відповідно системного мислення, і процесний підхід, які в принципі, нероздільні, оскільки ніяких «систем» без утворюючих їх «процесів» бути не може» [92] та спрямоване на забезпечення життєздатності підприємства.

Загальноприйнята технологія управління передбачає, що на основі аналізу суб'єкти управління отримують і обробляють інформацію про стан керованого об'єкта (зворотний зв'язок) у заданий момент часу та, виходячи із цілей управління, встановлених правил і регламентів, виробляється управлінський вплив (прямий зв'язок). В результаті цього впливу об'єкт управління змінює свій стан, що фіксується суб'єктом управління [93, с. 9–10].

Таким чином, загальні закономірності і особливості процесів управління економічними системами дозволяють наочно відобразити технологію управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі (рис. 2.7).

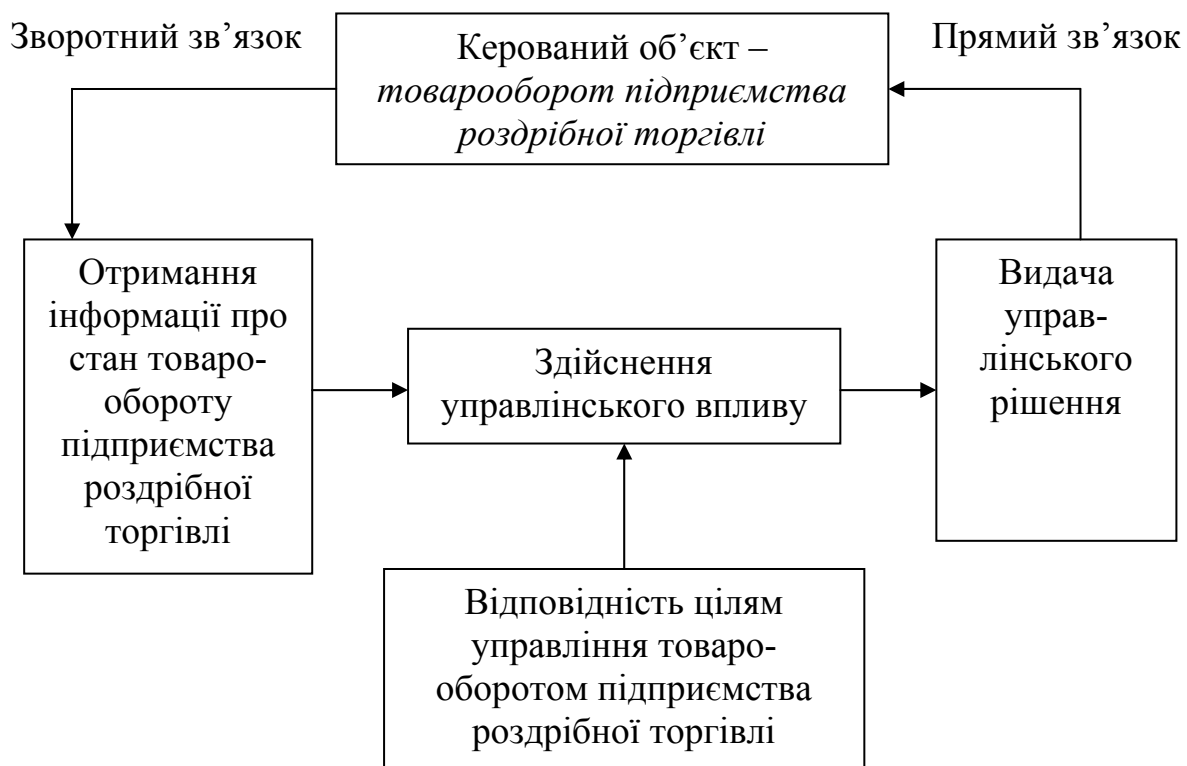


Рис. 2.7. Технологія управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі

На нашу думку, в основу управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі має бути покладений саме системно-процесний підхід, який базується на традиційному представленні технології управління.

Аксіологічний (від грецької *axia* (цінність) і *logos* (слово, поняття, вчення) – філософське вчення про природу цінностей, їх місце в реальності і структурі ціннісного світу) вимір управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі виявляється у реалізації властивих йому функцій, що впливають на процес управління і його кінцевий результат.

Відповідно до територіально-галузевого принципу функції управління товарооборотом повинні бути розподілені між ієрархічними рівнями управління економікою [94]. До функцій управління товарооборотом на регіональному рівні входить організація та безпосереднє здійснення усіх видів робіт, спрямованих на безупинне одержання та розробку необхідної інформації про рівень задоволення попиту населення на товари та послуги, загальний обсяг, структуру і тенденції товарообороту [20, с. 42].

Засновник класичної (адміністративної) школи менеджменту Анрі Файоль розглядав процес управління як сукупність п'яти функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організація, мотивація, координація та контроль [95]. Літературний огляд засвідчив існування великої кількості класифікацій функцій менеджменту, що є відображенням авторської точки зору на найбільш раціональне виділення окремих частин управлінського процесу. Виходячи з особливостей управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі, його функції можна представити таким чином (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зміст функцій управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі

| Функція управління | Зміст функції управління |
|--------------------|--|
| Цілевизначення | <ul style="list-style-type: none"> – виявлення ступеня задоволення потреб цільового сегменту ринку; – забезпечення відповідності цілей управління товарооборотом основній цілі і місії підприємства; – формування збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі |

Продовження табл. 2.2

| Функція управління | Зміст функції управління |
|--------------------|---|
| Прогнозування | <ul style="list-style-type: none"> – дослідження ринкових можливостей; – оцінка ресурсного забезпечення товарообороту; – визначення можливого обсягу товарообороту |
| Планування | <ul style="list-style-type: none"> – визначення необхідного обсягу товарообороту; – узгодження прогнозової величини товарообороту з необхідною величиною; – розроблення бюджету продажів; – встановлення квот продажів для окремих продавців |
| Організація | <ul style="list-style-type: none"> – - формування системи продажів на підприємстві роздрібної торгівлі |
| Мотивація | <ul style="list-style-type: none"> – розроблення дієвої системи оцінки, мотивації та розвитку компетенцій персоналу для досягнення поставлених цілей на основі визначених ключових показників діяльності підрозділу продажів та роботи окремих працівників |
| Контроль | <ul style="list-style-type: none"> – розроблення переліку підконтрольних показників в управлінні товарооборотом; – встановлення форм і методів контролю; – закріплення контрольних функцій та відповідальності; – оптимізація внутрішніх інформаційних потоків для забезпечення своєчасності розробки коригувальних дій |
| Координація | <ul style="list-style-type: none"> – формування підрозділу продажів та забезпечення узгодженості його дій з іншими структурними підрозділами |
| Регулювання | <ul style="list-style-type: none"> – організація безперервно взаємодіючих поточкових процесів у системі продажів; – коригування поточкових процесів у системі продажів у зв'язку із змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі |

Закінчення табл. 2.2

| Функція управління | Зміст функції управління |
|--------------------|--|
| Дослідження | <ul style="list-style-type: none"> – виявлення резервів зростання товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі; – проектування потоків на підприємстві роздрібно́ї торгівлі, спрямованих на досягнення запланованих обсягів та структури товарообороту при раціональних витратах на організацію відповідних поточкових процесів |
| Облік | <ul style="list-style-type: none"> – впровадження управлінського обліку і бюджетування в управлінні товарооборотом; – визначення параметрів якості і документування поточкових процесів у системі продажів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі |
| Аналіз | <ul style="list-style-type: none"> – обробка інформації щодо кількісних, вартісних та питомих показників товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі; – оцінка впливу факторів на товарооборот; – виявлення проблем в управлінні товарооборотом; – визначення напрямів покращення управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі |
| Нормування | <ul style="list-style-type: none"> – визначення нормативних (еталонних, планових) значень збалансованих показників розвитку товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі |

Невід’ємним компонентом методології є принципи, щодо яких у сфері управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі були проведені нечисленні дослідження.

Формування складу принципів управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі доцільно розглядати з позицій розкриття їх праксеологічного змісту (від грецької *praktikos* (активний, діяльний) і *logos* (слово, поняття, вчення) – філософське вчення про норми і принципи ефективної та правильної діяльності, продуктивної роботи, результативності праці). Філософія дала науці найбільш загальні принципи,

що формулюються на основі певних категорій, проте в кожній науці та її окремій предметній області філософські принципи набувають свого змістовного наповнення та доповнюються з урахуванням конкретних результатів окремих наук, їх своєрідних методів.

Оскільки управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі розглядається як одна з функціональних сфер торговельного менеджменту, то його реалізація, насамперед, спирається на основні принципи торговельного менеджменту, визначені І.О. Бланком [56, с. 12–15]: інтегрованість методів багатьох функціональних видів менеджменту; комплексний характер формування управлінських рішень; врахування специфічних умов діяльності конкретних торговельних підприємств; високий динамізм управління; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку торговельного підприємства.

Безпосередньо в сфері управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі авторами підручника «Економіка торговельного підприємства» визначено такі базові принципи [12, с. 120], як програмно-цільовий, комплексності, науковості та неперервності. На нашу думку, їх доцільно доповнити принципами, на яких має базуватися управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі з урахуванням інтеграції логістичного і маркетингового підходів [43; 96; 97; 98].

Таким чином, до методологічних **принципів управління товарооборотом** підприємства роздрібної торгівлі відносимо:

1) принцип ринкової орієнтованості управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі, який передбачає гармонізацію інтересів та побудову партнерських відносин з усіма суб'єктами, які впливають на діяльність підприємства роздрібної торгівлі, і узгодженість дій всіх його функціональних підрозділів з визнанням ключової ролі споживача;

2) програмно-цільовий принцип, відповідно до якого розвиток товарообороту має бути підпорядкований виконанню чітко визначеної мети та розробленої на її основі програми реалізації;

3) принцип комплексності, який передбачає узгодженість управління товарооборотом з іншими показниками діяльності і, головне, з основним результативним показником, який характеризує ефект господарювання, – прибутком торговельного підприємства. На суттєвому взаємозв'язку показника товарообороту з іншими важливими показниками діяльності підприємства роздрібної торгівлі (надходження товарів, товарні запаси, документоване вибуття, забезпеченість трудовими ресурсами та основними засобами, обсяги комерційного доходу, витрат обігу, сплачених податкових платежів, прибутку) акцентували увагу у своїх дослідженнях переважна більшість науковців;

4) принцип варіативності, який передбачає практичне використання у перебігу розробки плану товарообороту з метою підвищення об'єктивності прогностичних розрахунків декількох методичних підходів, які характеризуються своїми внутрішніми закономірностями, можливостями і контрольними параметрами;

5) принцип врахування цільових параметрів діяльності підприємства роздрібної торгівлі, що забезпечить можливість оцінювання результативності управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі за критерієм ступеня їх досягнення;

6) принцип оптимальності, який передбачає постановку та реалізацію в процесі управління товарооборотом оптимізаційних задач щодо його обсягу та структури;

7) принцип неперервності, дотримання якого передбачає узгодженість рішення поточних та перспективних завдань управління товарооборотом в єдиний управлінський процес;

8) принцип своєчасності прийняття управлінських рішень, реалізація якого потребує постійного моніторингу результативності, ефективності та якості управління товарооборотом для внесення своєчасних змін та доповнень до розроблених планів;

9) принцип адаптивності, який полягає у забезпеченні гнучкості, маневреності, пристосування до швидких змін

у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Рішення у сфері управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі, в тому числі стратегічні, повинні періодично переглядатися з врахуванням цих змін;

10) принцип професіоналізму, що передбачає наявність спеціальної підготовки та практичного досвіду тих осіб, які беруть на себе відповідальність за результати функціонування сформованої системи продажів (досягнення запланованих обсягів і структури товарообороту) та безпосередньо впливають на процеси у системі продажів. Тільки при виконанні цієї вимоги їх дії спроможні забезпечити належну результативність, ефективність та якість управління товарооборотом;

11) принцип мотивації, який передбачає належну матеріальну мотивацію торговельного персоналу та унеможливорює виникнення конфліктів усередині підрозділу продажів та з іншими структурними підрозділами;

12) принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських впливів на товарооборот підприємства роздрібно́ї торгівлі з метою постійної адаптації до змінних умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

13) принцип ефективності, сутність якого передбачає максимізацію обсягів товарообороту при мінімізації витрат на функціонування системи продажів та управління її вихідним результатом (товарооборотом).

У контексті обґрунтування концепції управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі розроблена методологія управління повинна сприяти розв'язанню проблеми конкретного покупця, втіленої у бажанні придбати необхідний йому товар у потрібному місці та в потрібний час, краще, ніж це можуть зробити конкуренти. Саме за такої постановки виявляється дуалістичний характер товарообороту: покупець обмінює грошові кошти на потрібні йому товари, а продавець (підприємство роздрібно́ї торгівлі) одержує виручку від реалізації товарів.

2.2. Методологічні основи сервісно-логістичного управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі

Нестабільність та динамічність зовнішнього середовища підприємств роздрібно́ї торгівлі вимагає нових концептуальних рішень у сфері стратегічного розвитку, високого ступеня диверсифікації торговельних послуг, постійного оновлення асортименту відповідно до зміни запитів покупців, пошуку нових засобів диференціації торговельного бізнесу.

В умовах глобалізації світової економіки, її переорієнтації на ринок споживачів і стрімкого розвитку сфери послуг особливої актуальності набуло процесно-орієнтоване управління господарськими та іншими суспільними структурами. Його використання істотно покращує співвідношення «якість-ціна», підвищуючи тим самим конкурентоспроможність цих структур і їх товарів (продукції, робіт та послуг).

Згідно з ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» (п. 2.4) «будь-яку роботу або сукупність робіт, для яких використовують ресурси, щоб перетворити входи на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування підприємствам потрібно визначати численні взаємопов'язані та взаємодійні процеси та керувати ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу. Систематичне визначення процесів і особливо їх взаємодій на підприємстві та керування ними називають «процесним підходом» [99].

Процесний підхід полягає у поділі процесу управління на підпроцеси та втручання в кожен із підпроцесів з метою забезпечення ефективності, результативності та якості управління. Процеси як елемент об'єкта системи управління являють собою сукупність дій (операцій), якими суб'єкт системи управління впливає на її об'єкт з метою отримання запланованих результатів.

Систему процесів підприємства роздрібно́ї торгівлі можна представити як п'ятирівневу модель, в якій на перших

трьох рівнях через відповідні процеси відбувається перетворення задіяних ресурсів у результат (товарооборот), а на четвертому та п'ятому рівнях у процесах управління відбувається перетворення інформації (рис. 2.8).

Управління процесом передбачає насамперед управління витратами на цей процес. Ця діяльність спрямована на досягнення встановленої цілі, яка має кількісно виражений результат. Тому для реалізації процесного підходу організаційна система повинна переорієнтуватися з функціонального управління на управління результатами, сукупність яких повинна забезпечити підвищення ефективності системи і конкурентоспроможності підприємства [101, с. 11].

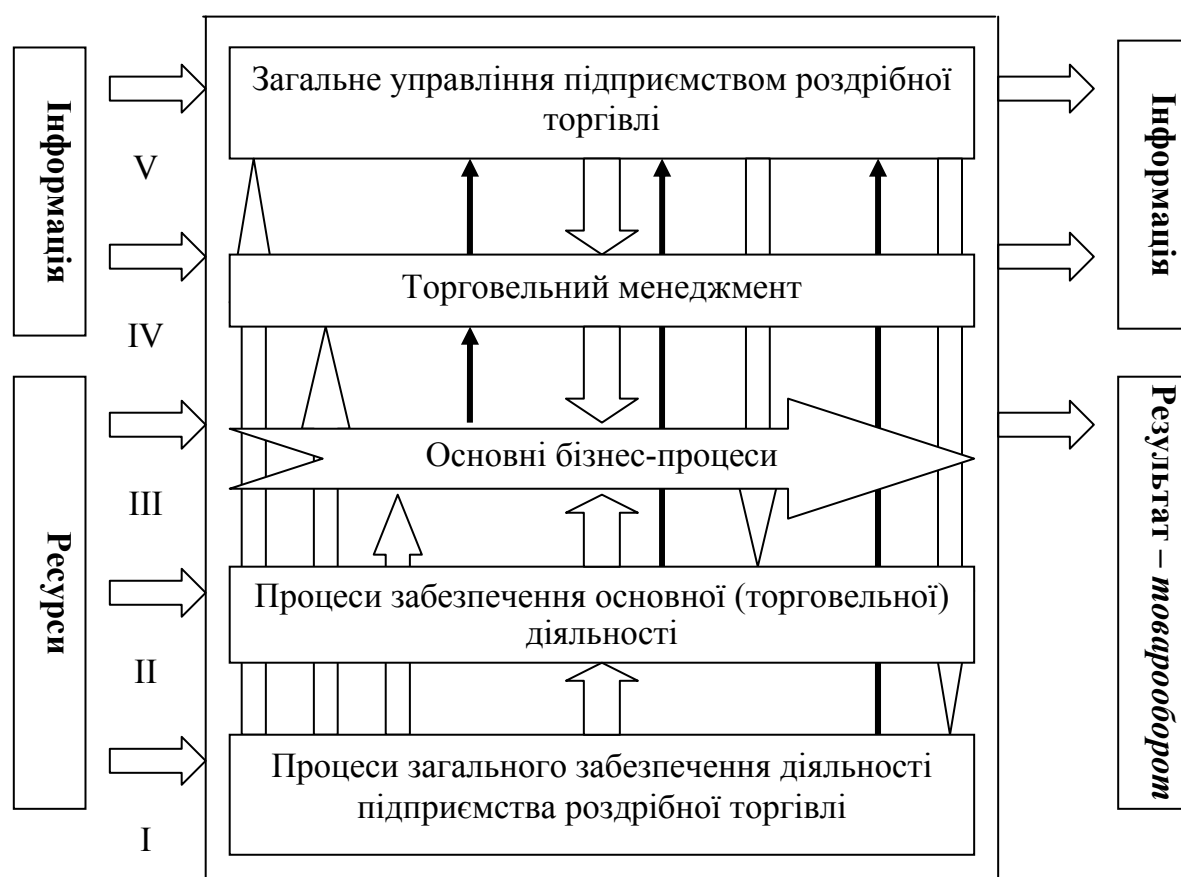


Рис. 2.8. П'ятирівнева модель системи процесів підприємства роздрібно́ї торгівлі (адаптовано автором за [100])

Представлення процесу управління продажами у взаємозв'язку з параметрами його результативності (обсяг товарообороту і прибутку) було здійснено американськими фахівцями-практиками у сфері продажів Д. Ваврикою та Б. Трейлером. Вказані фахівці визначили, що сприйняття продажу як процесу виробництва і використання параметрів оцінки результативності процесу дозволяють підприємству значно підвищити обсяги продажів і збільшити їх передбачуваність, що досягається підвищенням продуктивності всього процесу продажів [102, с. 388].

Виходячи із зазначеного, концептуальне представлення процесно-потокowego підходу до управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі як однієї із функцій торговельного менеджменту відображено на рис. 2.9.

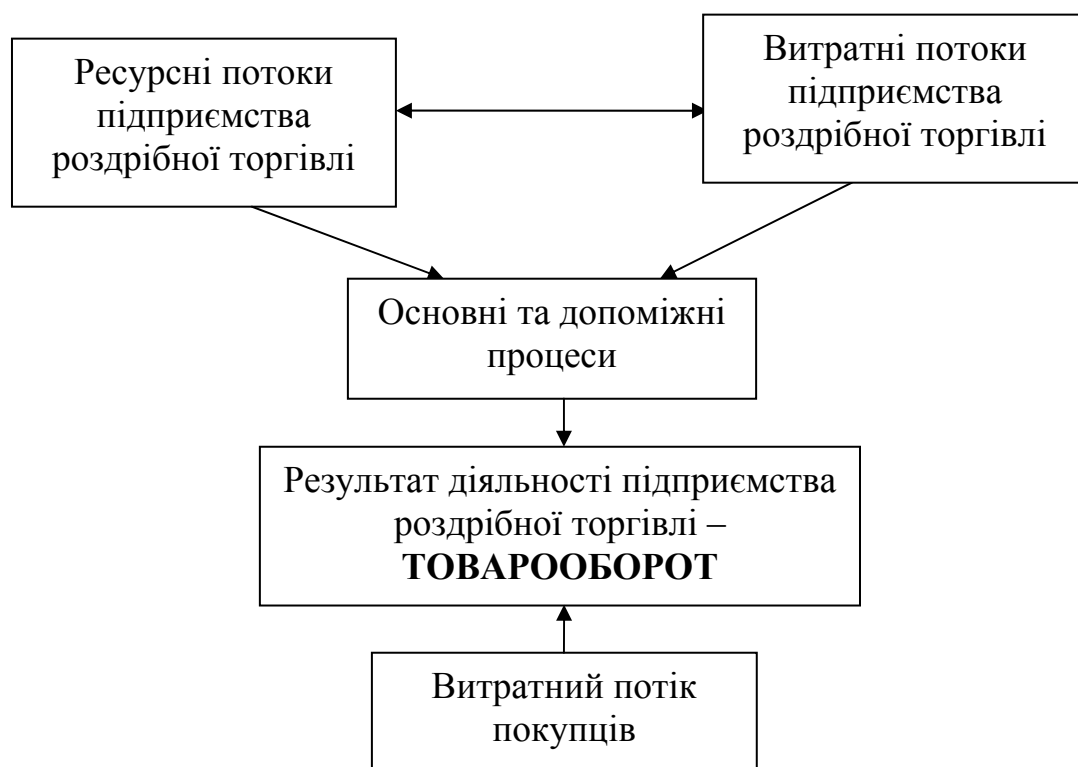


Рис. 2.9. Концептуальне представлення процесно-потокowego підходу до управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі

Товарооборот як результат діяльності підприємства роздрібної торгівлі, ґрунтуючись на існуючій практиці обліку, являє собою одержані грошові кошти за реалізовані покупцям товари та документально підтверджені зобов'язання покупців про оплату відвантажених, але не оплачених товарів.

Послідовність дій з фізичного доведення товару до споживача і передачі права власності на товар конкретному покупцеві пов'язана із здійсненням підприємством роздрібної торгівлі закупівельної діяльності та організацією торговельно-технологічного процесу, результатом чого є момент продажу товару і отримання обсягу товарообороту як вихідного результативного показника закінчення процесу.

Кінцева стадія торговельно-технологічного процесу – розрахунки покупця за товари – безпосередньо пов'язана з отриманням підприємством роздрібної торгівлі виручки від реалізації товарів (товарообороту). Проте його отриманню передували цілий ряд послідовно здійснюваних операцій із залученням ресурсної бази підприємства роздрібної торгівлі.

Аналіз численного доробку фахівців з організації та технології торговельних процесів, зокрема [34, 63, 103–107], дозволяє стверджувати, що послідовність пропонованих ними операцій відображає торговельно-технологічний процес підприємства роздрібної торгівлі як рух товарних потоків.

Сьогодні можна зустріти різні моделі процесу продажів, спроби систематизувати які проводилися німецькими авторами – П. Вінкельманном [108], П. Папстом [109], Х. Ван Екертом [110], російськими фахівцями – С. Власовим [111], Я. Вірловим [112], Р.А. Чінарьяном [113]. Вказані дослідники намагалися узагальнити можливі графічні представлення моделей процесу продажів, тобто його візуалізацію як деякої концептуальної умовної моделі через використання класичних геометричних фігур, вбудованих у вертикальну систему координат із заданими напрямками векторів руху. Найбільш ґрунтовне дослідження з цього напрямку, на нашу думку, провів Р.А. Чінарьян, який виокремив чотири класи концептуальних моделей процесу продажів [113, с. 20]: лінійні моделі, циклічні або кругові моделі, динамічні моделі, комбіновані

або гібридні моделі. Загалом ці класи містять 14 концептуальних моделей процесу продажів.

І.В. Горінська [114, с. 115–116] розглядає моделі продажів з точки зору головного системоутворюючого критерію продажів – фокусу продажів, під яким розуміється головна ідея, що визначає особливості процесу продажів з точки зору досягнення основного результату продажів – угоди. Виходячи з цього, виокремлюють три основні моделі продажів:

- *товарно-орієнтовані продажі*, в яких визначальним ланцюгом для здійснення угоди є товар, його переваги порівняно з іншими товарами;
- *продажі, орієнтовані на продавця*, в яких головну роль відіграє сам продавець, сила його особистості, кваліфікація, досвід, а також його особистий імідж і імідж підприємства, яке він представляє;
- *продажі, орієнтовані на покупця*, в яких «точкою відліку» є покупець і ситуація, в якій він здійснює покупку, його потреби, особливості поведінки в процесі купівлі-продажу, а також особистісні особливості.

Різна ідеологія, покладена в основу цих моделей, визначає їх основні відмінності. Насамперед, ці моделі різняться досягнутими результатами та ефективністю в цілому, принципами, на яких вони побудовані, особливостями поведінки продавця і стилем його роботи, структурою і логікою процесу продажів. Детально ці відмінності були систематизовано І.В. Горінською (додаток В), яка зазначає, що доволі часто можна спостерігати змішану модель, яка складається з ознак перших двох варіантів.

На нашу думку, неефективні продажі часто обумовлюються саме застосуванням товарно-орієнтованої моделі, яка не відповідає особливостям ринкової ситуації, в якій діє підприємство роздрібної торгівлі. Для сучасних ринкових умов необхідна модель продажів, орієнтована на покупця. Модель клієнтоорієнтованих продажів не є протиставленням іншим моделям, а є їх розвитком. Вона будується на можливостях і перевагах попередніх моделей та інтегрує ці переваги з можливостями маркетингових технологій.

Фахівці-практики О.В. Бухаркова та К.Г. Горшкова визначають, що стратегія розвитку торговельного підприємства, як правило, базується на формулі [115, с. 292]:

$$TO = K + AC, \quad (2.1)$$

де TO – обсяг товарообороту;

K – кількість клієнтів;

AC – асортимент.

Якщо виходити з цієї формули, то на підприємстві роздрібної торгівлі для забезпечення більшої результативності процесу продажів пріоритетна роль має відводитися потокам споживачів та товарів.

Важливими об'єктами управління в комплексі господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі є товарні потоки, які формують матеріальну (виробничу) підсистему логістики торговельного підприємства. Проте, на нашу думку, більшу практичну цінність у ринковоорієнтованому управлінні товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі має відведення пріоритетної ролі потокам споживачів.

На сучасному українському ринку докорінним чином трансформуються відносини в ланцюгах поставок: значна частка ринкової влади поступово переходить від постачальників, що панували впродовж 1990-х років, до роздрібних продавців. У свою чергу, майбутнє роздрібної торгівлі експерти пов'язують з переходом влади до споживачів та масштабним розвитком виробниками мереж фірмових магазинів і електронної торгівлі, що змінить співвідношення ринкових сил [116, 117].

В основу сучасної економіки покладено принцип, що вартість створюється в умах споживачів. Сприйняття споживачів стає об'єктивною реальністю, якщо підприємство зможе використати його в процесі формування споживчого досвіду. Тому неможливо переоцінити значимість ролі споживачів в діяльності будь-якого підприємства, а особливо підприємства роздрібної торгівлі.

Модель сервісного менеджменту клієнтоорієнтованого підприємства поєднує головні підсистеми – місію підприємства, концепцію послуги, сервіс-комунікації та безпосередньо систему надання послуг, у центрі моделі – клієнт і його потреби, що й визначає сутність клієнтоорієнтованості сервісного управління (рис. 2.10).

Сучасна парадигма клієнтоорієнтованих продажів ґрунтується на понятті «покупка», що видозмінює місію торговельного персоналу і основні задачі, які стоять перед ним. Для досягнення максимального результату (максимальних обсягів товарообороту) потрібно не продавати, а допомогти купити.

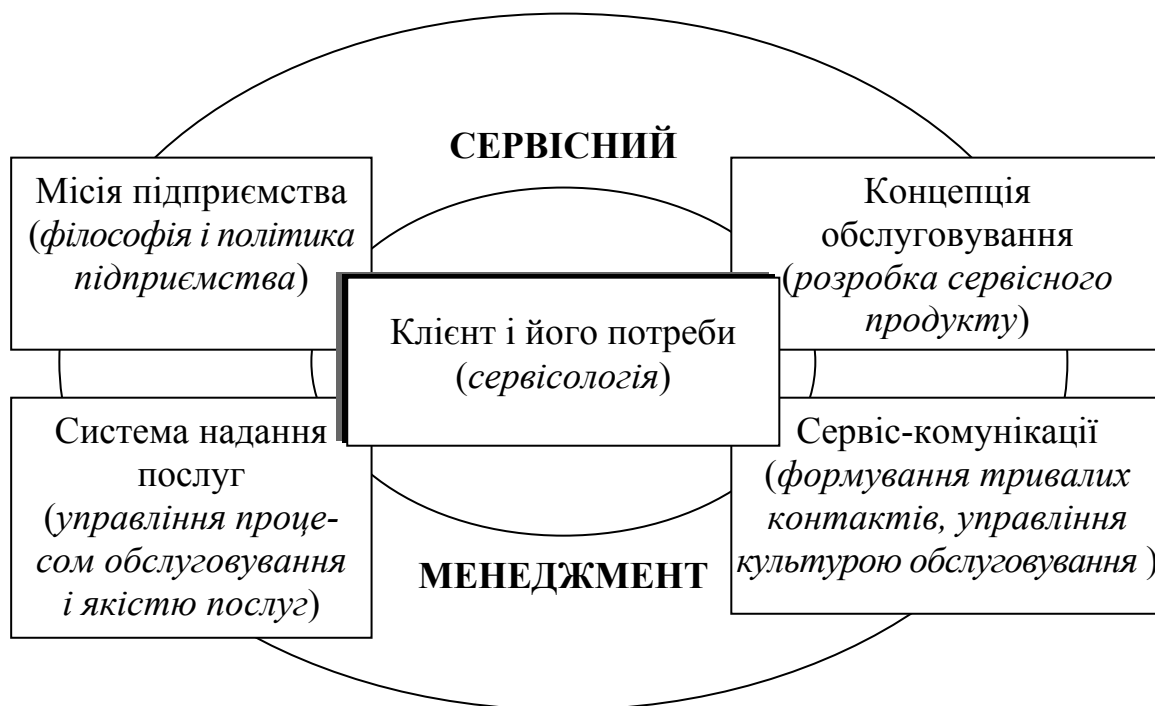


Рис. 2.10. Модель сервісного менеджменту [118, с. 190]

Суттєвий внесок у розвиток теоретико-методологічних і практичних засад організації та управління клієнтоорієнтованими продажами внесли такі зарубіжні дослідники, як Б. Берман та Дж. Р. Еванс [119]; М.Т. Мак Галлі [120]; А. Дейан [121]; Д. Аткинсон [122]; Р.А. Шнаппауф [123]; П. Вінкельманн [108]; Р. Спіро, У.Стентон, Г. Річ [124];

Д. Джоббер, Дж. Ланкастер [125]; Р. Варлі, М. Рафік [126]; Г. Дж. Фрідман [127]; Д. Вавріка, Б. Трейлер [102]; Г.Р. Гонзалес, Д.К. Ноффман, Т.Н. Інграм [128]; Е.Ж. Лежен [129]; Дж.С. Болес [130]; М.К. Брейді [131]; Т.Дж. Браун [132]; Т.Б. Флаерті [133]; Т. Ямагучі [134] тощо. Серед російських дослідників слід виокремити напрацювання К.А. Бакшта [135], В. Вертоградова [136], С.В. Іванової [137], Т.С. Овсяннікової [138]. Доробок зазначених дослідників можна доповнити працями російських фахівців-практиків у сфері продажів [139–142].

Висуваючи тезу про те, що ринком правлять покупці, О.М. Пронішин [141] розглядає продажі як суму довіри та цінності. Тільки маючи довіру до товару, продавця і підприємства, покупець усвідомлює цінність майбутньої угоди, і, якщо ця цінність виправдовує (а краще перевершує) очікування покупця, продаж відбудеться. Важливість сприйняття покупцем цінності продажу є настільки значною, що О.М. Пронішин виокремлює новий підхід до сегментації споживачів – за типом запитуваної цінності [141, с. 145–147].

На нашу думку, структуризація поточкових процесів в управлінні товарооборотом на підприємстві роздрібної торгівлі передбачає виокремлення таких видів потоків: споживачів; матеріальні (товарні); фінансові (потоки платежів); сервісні; інформаційні; кадрові.

Виходячи з цього, функціональну роль відносно управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі відіграватимуть такі взаємопов'язані елементи:

- 1) управління потоками споживачів;
- 2) управління товарними потоками (товарним забезпеченням та товарними запасами);
- 3) управління потоками платежів (на стадії придбання товарів у постачальників та на стадії продажу товарів покупцям);
- 4) управління сервісними потоками;
- 5) управління інформаційними потоками;
- 6) управління кадровими потоками.

Базуючись на розробленому М. Портером «ланцюзі цінностей» [143, с. 60], загальна схема управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі з точки зору процесно-потокowego підходу представлена на рис. 2.11. Основні процеси, в яких вихід пов'язаний із кінцевим споживанням товару покупцями підприємства роздрібної торгівлі, складаються з процесів торговельного обслуговування. Інші процеси, в яких вихід пов'язаний з механізмом іншого процесу, є допоміжними.

Процеси управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі різноманітні та можуть бути класифіковані на такі види (рис. 2.12):

- 1) залежно від спрямованості на об'єкт управління;
- 2) залежно від забезпечення досягнення результату управління.

За першою ознакою – залежно від спрямованості на об'єкт управління можна виокремити процеси, безпосередньо пов'язані з обслуговуванням споживачів та отриманням виручки від реалізації товарів (товарообороту), та допоміжні процеси, що передують продажу. Такий поділ процесів являє собою представлення сукупності операцій торговельно-технологічний процесу на підприємстві роздрібної торгівлі, виходячи із пріоритетної ролі потоків споживачів.

За другою ознакою – залежно від забезпечення досягнення результату управління процеси можна класифікувати на поточкові та управлінські.

Таким чином, методологічну основу обґрунтування процесно-потокowego підходу в управлінні товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі становить логістичний підхід, який за своїм предметним змістом найбільш близький до процесів доведення товарів до споживачів, а за цільовою орієнтацією практичного використання – до маркетингового підходу, пов'язаного з орієнтацією на задоволення потреб споживачів.

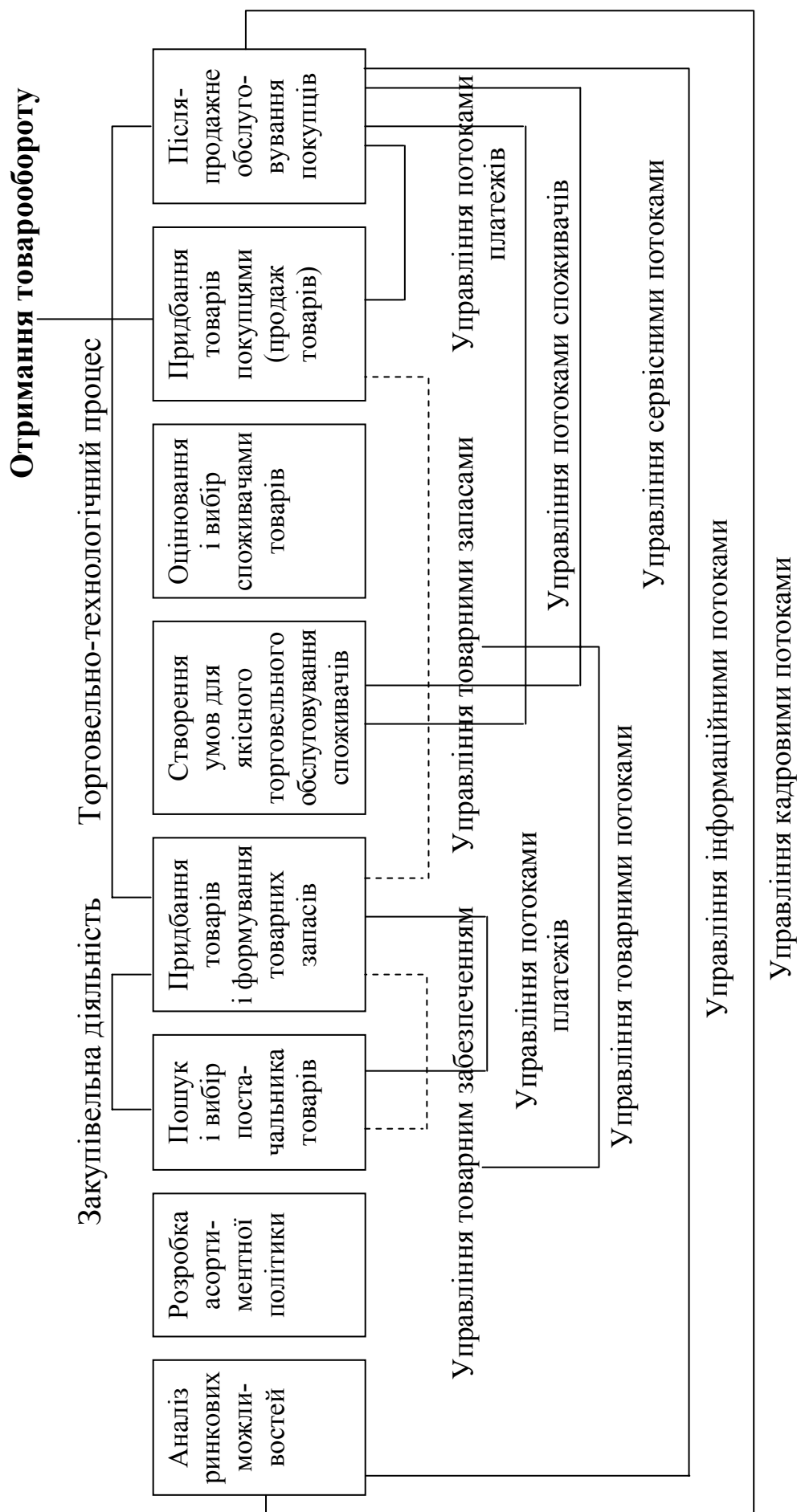


Рис. 2.11. Процесно-потоківий підхід в управлінні товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі



Рис. 2.12. Класифікація процесів системи управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі

Грунтовне дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів логістичного управління торговельним підприємством було проведено Л.В. Фроловою, яка кожний потоковий процес при логістизації розглядає у просторово-часовій послідовності дій, спрямованих на розвиток і перехід

до якісно нового стану логістичного потоку підприємства [144, с. 11]. На її думку, системний підхід до логістичного управління передбачає комплексний розгляд взаємодії основних складових логістичного потоку як сукупності елементів і підсистем, що забезпечують емерджентні, цілісні властивості і параметри функціонування підприємства як логістичної системи (закупівля, транспортування, виробництво, складування, зберігання, внутрішнє переміщення товарів, їх реалізація та післяпродажний сервіс, організація розрахунків, обліку і контролю грошових потоків) [144, с. 14].

Нині логістичний підхід вийшов за межі інтеграції зусиль з фізичного переміщення товарів і розглядається фахівцями як перспективний напрямок створення технологій, здатних забезпечити необхідний рівень інтеграції управлінських рішень і дій, сформувати конкурентні переваги підприємства. Разом з тим, впровадження логістичного підходу в сфері роздрібно́ї торгівлі вимагає розвитку його методології і методики реалізації з урахуванням особливостей цього виду економічної діяльності.

Стосовно сфери управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі особливості процесно-потокowego підходу виявляються через виокремлення його об'єктів, предмета, методів, цілей і результату (рис. 2.13).

Таким чином, ***з точки зору процесно-потокowego підходу управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі*** – це комплекс рішень і дій з гармонізації і інтеграції потоку споживачів та товарного, фінансового, сервісного, інформаційного, кадрового потоків, спрямований на досягнення запланованих обсягів і структури товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі та забезпечення його зростаючої динаміки при раціональних витратах на організацію відповідних поточкових процесів.

Поняття «потік» у спеціальній літературі досить докладно досліджене з позицій математики, економіки і логістики. Більшість авторів трактують його як сукупність однорідних об'єктів, що сприймаються як єдине ціле [145]. Існує потік у вигляді процесу на певному часовому інтервалі і визначається за конкретний період часу.



Рис. 2.13. Структура і зміст процесно-потокowego підходу до управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі

З погляду логістики потік – це економічна величина, яка характеризує систему структурно взаємозалежних елементів, що сприймаються як єдине ціле та підвладні динамічним змінам за певний період часу. Вважаємо, що потік слід розглядати як керовану підсистему в складі системи управління, що доцільно здійснювати в просторі чотирьох змінних: часової; просторової; кількісної; фазової (якісної) [146]. Для просторового виміру потоку характерні такі категорії, як траєкторія, довжина, початкова і кінцева точки, для часового – тривалість, для кількісного – обсяг та ін.

Відповідно до різних видів економічних ресурсів логістика вивчає такі види потоків: матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні, трудові (кадрові). Визначальними в логістиці традиційно вважаються матеріальні потоки, а інші розглядаються як супутні.

Природно-історичний характер виокремлення сервісної логістики та її становлення виявив можливість використання функціонально-логістичного підходу як методологічної основи

дослідження потоків покупців. Людські потоки у вигляді потенційних споживачів виникають у зв'язку з тим, що природні ресурси, а також багато послуг (з розвитком дистанційного обслуговування їх кількість зменшується) не можуть передаватися на відстань [147, с. 240]. Отже, споживання торговельних послуг вимагає пересування споживачів цих послуг до їх продуцентів – підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Методологія сервісної логістики на сучасному етапі ще не має відповідного теоретичного і особливо термінологічного забезпечення. Здебільшого сервісна логістика ототожнюється науковцями з сукупністю послуг у сфері управління економічними потоками. І лише деякі публікації присвячені сервісній логістиці як концепції управління людськими і супутніми ресурсними потоками зокрема [147, 148].

Управління потоками споживачів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі вимагає логістизації з огляду на такі аспекти:

- інтеграція з потоками товарів, розрахунків, інформації, сервісних послуг, працівників;
- широкий діапазон параметрів і характеристик, які описують потік споживачів (параметри – напрямок, швидкість, час, інтенсивність руху тощо; характеристики – стать, вік, рівень доходів, мотивація до здійснення покупки тощо);
- доцільність покращання окремих параметрів і характеристик, властивих потоку споживачів;
- властивість потоку споживачів реагувати на впливи суб'єктів управління;
- необхідність моніторингу руху споживачів.

Таким чином, надзвичайно актуальною науковою задачею вбачаємо розроблення методології **логістики взаємовідносин з покупцями підприємства роздрібно́ї торгівлі**, яка має інтегрувати потоки покупців та супутні їм потоки, необхідні для обслуговування та самообслуговування покупців. Мета логістики взаємовідносин із покупцями полягає у задоволенні потреб покупців краще ніж, це можуть зробити конкуренти, що забезпечить утримання наявних покупців та залучення нових (рис. 2.14).

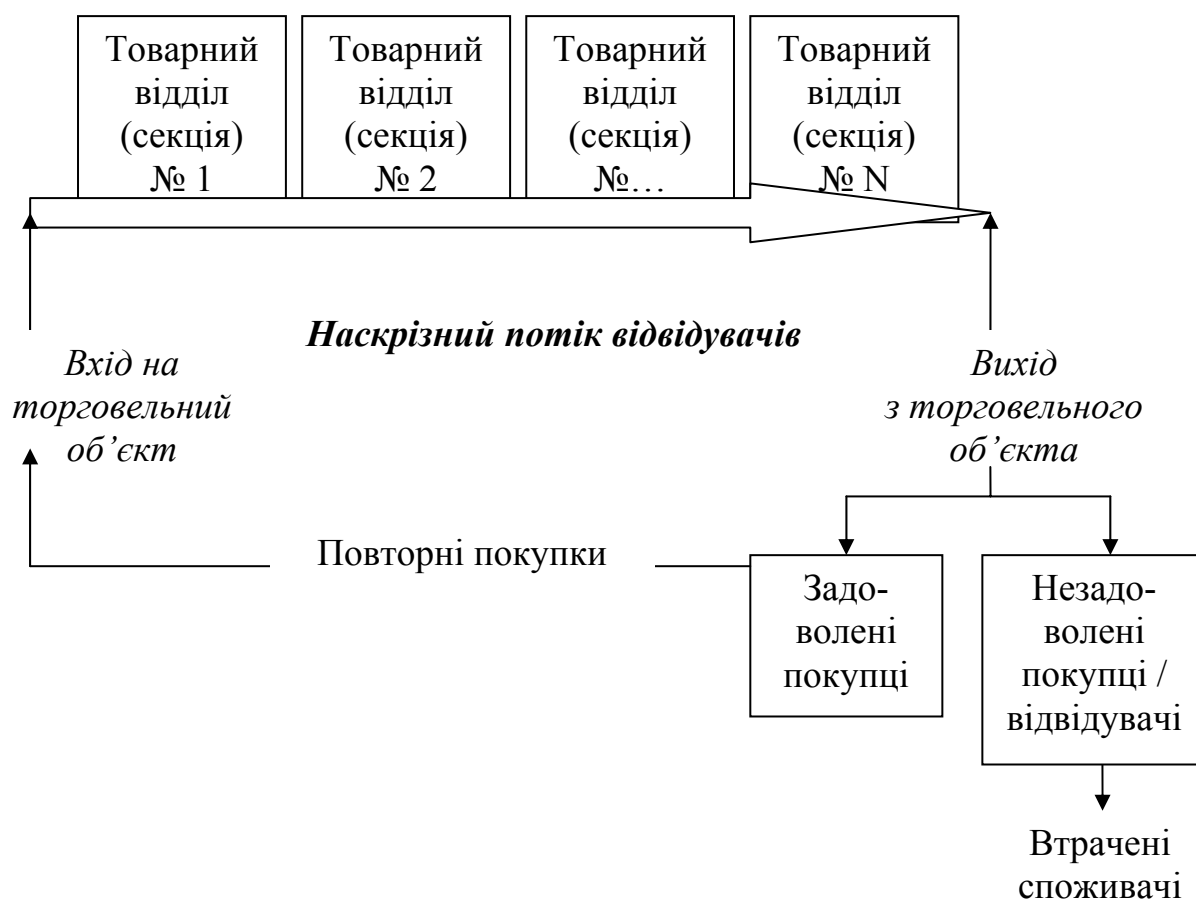


Рис. 2.14. Логістичний підхід до управління потоками споживачів на рівні підприємства роздрібно́ї торгівлі

З метою доведення правомірності розгляду потоку споживачів підприємства роздрібно́ї торгівлі як логістичного потоку у табл. 2.3 узагальнено його параметри.

Таблиця 2.3

Параметри потоку споживачів підприємства роздрібно́ї торгівлі як логістичного потоку

| Параметри | Характеристика |
|--------------------|---|
| Характер утворення | Стохастичний |
| Комплектування | Поділ на групи |
| Напрямок руху | Кільцеподібний характер – споживачі націлені на послідовне відвідування ряду товарних відділів (секцій) і в результаті повернення до вихідного пункту |

Закінчення табл. 2.3

| Параметри | Характеристика |
|----------------------|---|
| Пункти руху | Вхідний – вхід до торговельного об'єкта, проміжні – товарні відділи (секції), вихідний – вихід з торговельного об'єкта |
| Швидкість руху | Залежить від наявності «якорів» та черг |
| Час руху | Обмежується графіком роботи торговельного об'єкта |
| Інтенсивність руху | Визначається місцезнаходженням торговельного об'єкта, днем тижня |
| Характер регулювання | Здебільшого непрямий та може бути явним (визначається розташуванням торговельного об'єкта, яке спонукає проходити повз, та його привабливим зовнішнім виглядом, який змушує зупинитися) і неявним |
| Можливість виміру | Кількість відвідувачів Кількість покупців Середня вартість однієї покупки (середній чек) |

Відносини із споживачами являють собою результат поєднання двох або більше незалежних процесів і взаємодії груп людей. Два процеси, завжди присутні в будь-яких відносинах із споживачами, – це процес продажу, здійснюваний постачальником (підприємство роздрібної торгівлі), та процес покупки, здійснюваний покупцем (кінцевий споживач). На відміну від виробництва, в умовах якого весь виробничий процес знаходиться під повним контролем виробника, служба продажів має постійно пристосовуватися до потреб потенційного покупця, що є визначальною ідеєю маркетингового підходу до управління товарооборотом підприємства торгівлі.

Розглядаючи ресурси покупця за складовими: матеріальні (грошові), фізичні і часові, інформаційні та інтелектуальні, Д.В. Рогожин [149] акцентує увагу на економії основних фізичних і психологічних можливостей людини, задіяних при прийнятті рішення про покупку товару, для максимально повної капіталізації матеріального ресурсу споживача (готівкові кошти, кредитні і дебетові картки, чеки, гроші на банківських рахунках), результатом чого є його обмін на необхідні

споживачеві товари. Звідси необхідність взаємоув'язаного розгляду управління товарооборотом з концептуальними засадами організації системи продажів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі.

На нашу думку, сервісно-логістичний підхід до управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі слід покласти в основу розробки відповідної системи продажів орієнтованого на ринок підприємства, яку концептуально представимо на рис. 2.15.

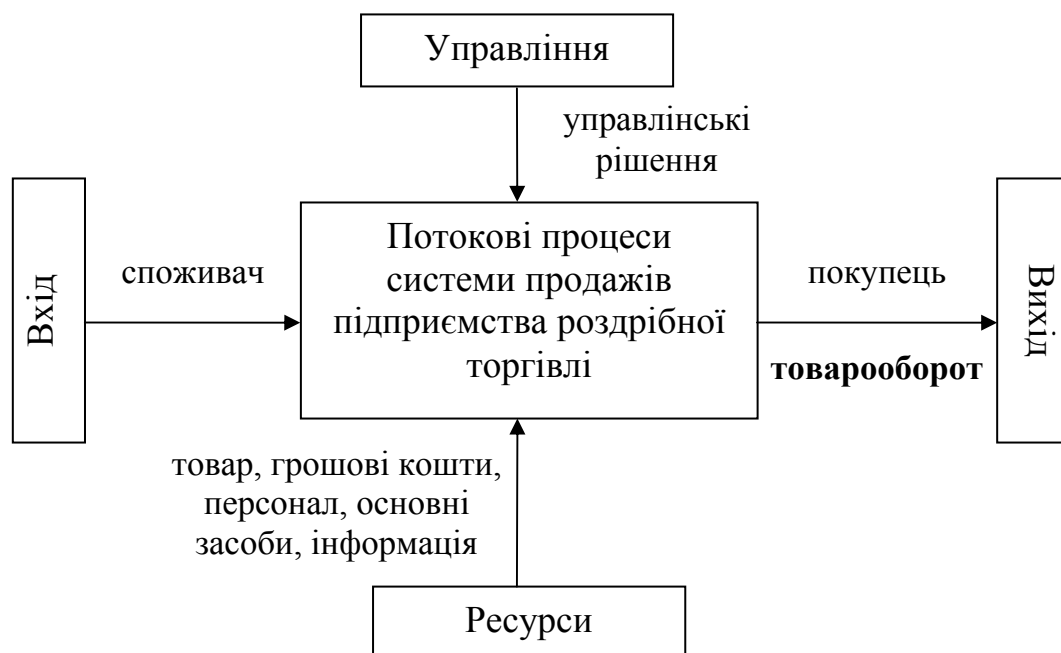


Рис. 2.15. Концептуальна модель системи продажів підприємства роздрібно́ї торгівлі

Таким чином, сукупність задіяних на вході системи ресурсів внаслідок взаємодії продуціює на виході результативний показник – товарооборот. Звідси, рівень торговельного обслуговування споживачів безпосередньо впливає на ринкову частку підприємства роздрібно́ї торгівлі, на її загальні витрати і, в кінцевому підсумку, на рентабельність діяльності, визначаючи не тільки лояльність наявних споживачів, але й кількість потенційних споживачів, які стануть фактичними покупцями.

2.3. Зміст етапів управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі

Важливим компонентом системи управління є процес управління, який являє собою сукупність та послідовність цілеспрямованих дій керівника й апарату управління для налагодження спільної діяльності людей [150]; комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей [151].

Процес управління відрізняється специфічним змістом, в якому вирізняються аспекти: методологічний, функціональний, економічний, організаційний, соціально-психологічний та інформаційний [150, 152]:

- Методологічний аспект полягає в тому, що процес управління реалізується поетапно:
- функціональний аспект – це реалізація визначених функцій управління в певній послідовності;
- економічний аспект визначається діяльністю керуючої системи, пов'язаної з встановленням потреби у ресурсах керованої системи та оцінкою їх використання;
- організаційний аспект полягає у використанні організаційно-розпорядчих методів впливу на керовану систему в послідовності: регламентування, нормування, інструктування і відповідальність;
- соціально-психологічний аспект процесу управління визначається участю людини у всіх його етапах, незалежно від ступеня автоматизації управління;
- інформаційний аспект полягає в певній послідовності операцій з перетворення інформації в процесі управління (пошук, збирання, сортування, первинна обробка і передача інформації).

Розглядаючи методологічний аспект, зазначимо, що управлінський процес традиційно розподіляють на п'ять етапів: планування, організація, керівництво людьми, мотивація та контроль [153], відповідно з якими виокремлюють функції

управління. Виходячи з цього, колективом авторів підручника «Менеджмент організацій» зображено зміст процесу управління підприємством у вигляді схеми (рис. 2.16).

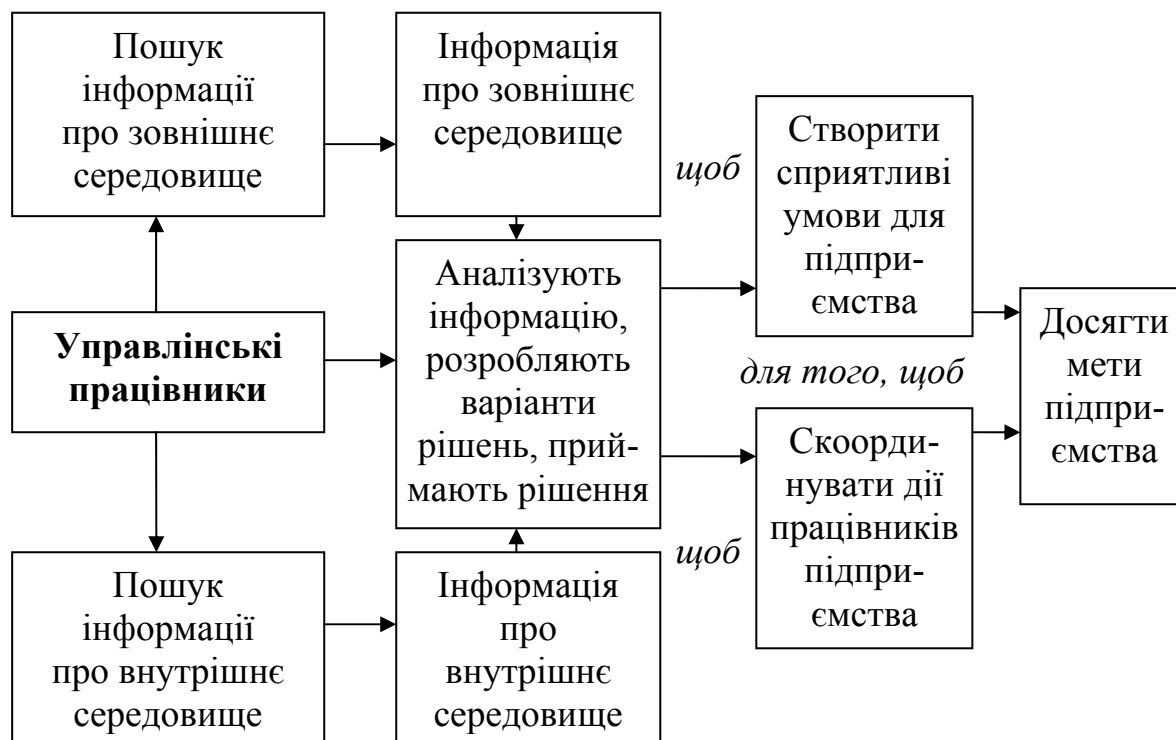


Рис. 2.16. Зміст процесу управління підприємством [151]

Змістовний аспект процесу управління акцентує увагу на чергуванні певних етапів, що виявляється як безперервна послідовність цілеспрямованих дій суб'єктів управління для досягнення певних результатів. Поділ на етапи – аналітичний інструмент, який дозволяє виявити закономірності процесу управління і намітити шляхи його удосконалення. Етап процесу управління – це сукупність управлінських операцій, дій, яка характеризується якісною визначеністю і однорідністю та відображає необхідність їх існування.

Процес управління у бізнесі пов'язують з процедурами ухвалення управлінських рішень та розбивають на такі етапи: визначення проблеми; планування і програмування; дія

і комунікація; оцінка. В рамках системного підходу до ухвалення управлінського рішення наводиться така послідовність дій [154]:

1. Виявлення проблеми.
2. Аналіз причин.
3. Планування рішення.
4. Виконання плану.
5. Перевірка результатів.
6. Впровадження змін.

Структуризація процесу управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі є мало вивченою в сучасній фаховій літературі.

Етапи управління товарооборотом торговельного підприємства І.О. Бланк розглядає у такій послідовності [56, с. 168]:

- 1) оцінка і прогнозування кон'юнктури споживчого ринку;
- 2) планування обсягу і структури реалізації товарів;
- 3) нормування і планування товарних запасів;
- 4) планування надходження і закупівлі товарів.

Загалом представлений алгоритм не відображає всієї необхідної послідовності дій, спрямованих на досягнення цілей управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі, оскільки зводиться до реалізації функції планування у перебігу здійснення управлінського процесу та акцентує увагу на забезпеченості товарообороту товарними ресурсами.

С.В. Громакова [155, с. 49] пропонує іншу підпорядкованість досліджуваних аспектів, а саме прогнозування і планування товарообороту визначено як одна із складових управління товаропостачанням торговельного підприємства.

На нашу думку, планування потреби підприємства в товарних ресурсах, розробка заходів щодо їх закупівлі і надходження на підприємство повинно узгоджуватись з управлінням товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі, але не бути одним із етапів останнього.

У той же час, висвітлюючи основні етапи планування обсягу і структури реалізації товарів на підприємстві, І.О. Бланк виокремлює таку послідовність процедур [56, с. 183–194]:

1. Вибір пріоритетних цілей розвитку товарообороту на підприємстві.
2. Аналіз обсягу і структури реалізації товарів у передплановому періоді.
3. Визначення планового обсягу реалізації товарів.
4. Визначення планової структури реалізації товарів.
5. Оцінка напруженості розробленого плану реалізації товарів.
6. Розробка заходів щодо здійснення плану реалізації товарів.

Автори підручника «Економіка торговельного підприємства» представили структурно-логічну модель управління товарооборотом підприємства як послідовність шести взаємопов'язаних етапів [12, с. 121]:

1. Формування інформаційної бази управління товарооборотом.
2. Аналіз обсягу та структури товарообороту, тенденцій його розвитку на торговельному підприємстві; оцінка факторів, що впливають на обсяг та структуру товарообороту.
3. Визначення цілей подальшого розвитку товарообороту підприємства.
4. Обґрунтування обсягу та структури товарообороту на плановий період.
5. Перевірка відповідності необхідного та можливого обсягів товарообороту.
6. Моніторинг ходу виконання плану товарообороту та внесення необхідних коригувань для забезпечення його виконання.

Процес управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі слід розглядати як сукупність операцій, здійснюваних в певній послідовності і комбінації, з яких складається вплив суб'єктів управління на його об'єкт.

У найбільш загальному вигляді етапи процесу управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі можна представити як послідовність таких процедур:

- ✓ Мета – передбачає встановлення кількісних та якісних характеристик розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.
- ✓ Управлінська ситуація – це сукупність усіх умов (внутрішніх, і зовнішніх, об’єктивних і суб’єктивних), що склалися в певний час і вимагають відповідних дій суб’єктів управління.
- ✓ Проблема – це основне протиріччя між ситуацією і метою, що може бути виявлене на підставі оцінки управління товарооборотом та його контролю.
- ✓ Управлінське рішення – розв’язання протиріччя через пошук шляхів вирішення проблеми, а також організаційна робота, пов’язана з практичною реалізацією визначених шляхів.

У класичній теорії управління процес управління може бути побудований різними способами при збереженні всіх своїх специфічних властивостей: лінійний, коригувальний, розгалужений, ситуаційний та пошуковий типи [156]. На нашу думку, процес управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі буде більшою мірою націлений на досягнення поставленої мети у випадку використання коригувального типу процесу управління, який характеризується необхідністю додаткового коригування окремих етапів процесу управління після їх проходження.

Етапи процесу управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі нерозривно пов’язані між собою та утворюють цілісний управлінський цикл, орієнтований на досягнення запланованих результатів.

За результатами проведеного дослідження послідовності циклу дій, пов’язаних з ухваленням управлінського рішення, та існуючих у науковій літературі підходів до визначення етапів управління товарооборотом торговельного підприємства, нами пропонується послідовність процесу управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі, яка містить 9 взаємопов’язаних етапів (рис. 2.17).

ЕТАП 1. Створення інформаційної бази управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі.



Рис. 2.17. Послідовність етапів управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі

Практична реалізація етапів управління товарооборотом потребує відповідного інформаційного забезпечення, тому формування інформаційної бази визначено як вихідний етап процесу управління товарооборотом і, в той же час, воно є складовою кожного із наступних етапів процесу управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Інформаційна база управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі містить:

1) *інформацію внутрішнього характеру*: дані щодо обсягів, складу та структури товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, факторів, які впливають на товарооборот, та процесів, пов'язаних з його отриманням.

Джерелами отримання необхідної інформації є бухгалтерська звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»), статистична звітність (форма № 1-торг (місячна) «Звіт про товарооборот», форма № 3-торг (квартальна) «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства», форма № 7-торг (річна) «Звіт про наявність торгової мережі та мережі ресторанного господарства», форма № 1 – ПВ (місячна, квартальна) «Звіт з праці», форма № 3-ПВ (піврічна) «Звіт про використання робочого часу», форма № 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»), матеріали управлінського обліку, розроблений план товарообороту, бюджет продажів, квоти продажів та ін.

2) *інформацію зовнішнього характеру*: загальна кон'юнктура ринку споживчих товарів, стадія кон'юнктурного циклу на товари, які реалізує підприємство роздрібно́ї торгівлі; район діяльності даного підприємства роздрібно́ї торгівлі, чисельність та склад населення, що обслуговується даним підприємством, дані про обсяги сформованого та незадоволеного попиту, смаки та уподобання споживачів; конкурентне оточення підприємства роздрібно́ї торгівлі; стан товарної пропозиції; соціально-економічне становище країни та регіону; інструменти державного регулювання кон'юнктури ринку споживчих товарів та діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі тощо.

ЕТАП 2. Аналіз товарообороту підприємств роздрібної торгівлі.

Аналіз товарообороту – важлива ланка процесу управління діяльністю підприємства роздрібної торгівлі. Його мета полягає у виявленні тенденцій розвитку товарообороту, в оцінці повноти задоволення платоспроможного попиту населення на товари та можливостей отримання підприємством роздрібної торгівлі необхідного прибутку при досягнутому обсязі і структурі товарообороту. Аналіз товарообороту проводиться протягом року з метою здійснення контролю за перебігом виконання плану і аналітичного забезпечення оперативного управління цим процесом, так і по завершенні року з метою оцінки досягнутого обсягу товарообороту.

Результатом проведеної аналітичної роботи є систематизація і узагальнення резервів зростання обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на перспективний період.

ЕТАП 3. Визначення цілей управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі.

Як було визначено, мета управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі полягає у створенні передумов для виконання плану товарообороту, що забезпечить стійкі темпи розвитку та життєздатність підприємства, орієнтованого на створення / нарощування та максимізацію соціально-економічної цінності. Визначена мета реалізується через встановлення обґрунтованого планового товарообороту та формування системи продажів, спрямованої на досягнення запланованого обсягу та структури товарообороту.

ЕТАП 4. Прогнозування місткості ринку споживчих товарів.

Відомо, що співвідношення елементів ринку споживчих товарів (обсяги попиту і пропозиції, рівень цін, конкуренція) постійно змінюється. Цей загальний стан динаміки, мінливості ринку споживчих товарів являє собою надзвичайно складне економічне явище, оскільки воно формується під впливом безлічі різнорідних і різноспрямованих внутрішньоринкових і загальноекономічних факторів. У той же час кожному підприємству роздрібної торгівлі важливо знати, на який

ступінь активності ринку споживчих товарів та його сегментів йому слід орієнтуватися при плануванні обсягу і структури реалізації товарів, в процесі управління іншими аспектами розвитку товарообороту [56, с. 171].

ЕТАП 5. Планування товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Планування обсягу і структури товарообороту є одним із відповідальних етапів у системі управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі. Плановий обсяг та структура товарообороту є вихідними для планування всіх інших показників господарської діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі – комерційного доходу, витрат обігу, прибутку, потреби в активах та капіталі.

ЕТАП 6. Формування системи продажів, орієнтованої на досягнення запланованих обсягів і структури товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Оперативні можливості, пов'язані із досягненням запланованих обсягів товарообороту та забезпеченням його зростаючої динаміки на підприємстві роздрібно́ї торгівлі, потребують формалізованого підходу до опису процедури продажів на даному підприємстві, а також тісної взаємодії і синхронізації зусиль задіяних до процесів підрозділів. Процеси системи продажів є ключовими в діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, додають цінність з точки зору кінцевого споживача і підприємства в цілому та володіють високим рівнем проблемності. Зазначене ілюструє поєднання трьох підходів до впровадження процесного підходу в управлінні товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі – ціннісного, дохідного та пріоритетного відповідно.

ЕТАП 7. Оцінка ефективності, результативності та якості управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Цей етап передбачає визначення критеріїв оцінки управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі та показників, які відповідають даним критеріям.

Ефективність управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі являє собою відносний ступінь досягнення цілей управління товарооборотом порівняно з використаними ресурсами і витратами, в тому числі на управління.

Результативність управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі – це визначений на основі порівняльних та питомих показників ступінь досягнення результатів управління товарооборотом, адекватних поставленим цілям, що задовольняють визначені потреби зацікавлених сторін і створюють умови для постійного розвитку об'єкту управління.

Під *якістю управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі* пропонуємо розуміти міру, з якою забезпечується процес управління товарооборотом та відповідно до потреб споживачів досягається його соціально-економічний ефект.

ЕТАП 8. Контроль в управлінні товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі.

Будь-яка управлінська функція обов'язково інтегрована з контрольною, тому контроль є невід'ємним елементом кожного етапу процесу управління товарооборотом та відособленою стадією, яка забезпечує інформаційну прозорість на предмет якості перебігу процесу управління на всіх інших стадіях. Метою контролю можна визначити виявлення, діагностику та інформування суб'єктів управління про певні відхилення від заданих параметрів процесу управління товарооборотом на підприємстві роздрібної торгівлі.

ЕТАП 9. Прийняття окремих рішень в управлінні товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі за результатами контролю.

Одержана за результатами проведеного контролю інформація є підґрунтям для реагування суб'єктів управління на виявлені негативні відхилення та ухвалення рішень, спрямованих на закріплення і подальше заохочення позитивних результатів.

Розділ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТОВАРООБОРОТУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

3.1. Виявлення основних тенденцій розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі

Основними напрямками статистичних досліджень та розрахунків щодо стану і тенденцій розвитку ринку споживчих товарів у вітчизняній статистиці є визначення обсягів продажу товарів населенню за усіма каналами реалізації, обороту роздрібної торгівлі, обороту ресторанного господарства та роздрібного товарообороту підприємств. За існуючою системою статистичних спостережень зі статистики роздрібної торгівлі та ресторанного господарства на ринку споживчих товарів виділено такі основні канали реалізації товарів [157]:

1) продаж споживчих товарів суб'єктами господарювання – юридичними особами, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства;

2) продаж споживчих товарів фізичними особами-підприємцями та громадянами, у тому числі: фізичними особами-підприємцями, що мають / орендують мережу роздрібної торгівлі та ресторанного господарства; громадянами на організованих ринках з продажу сільськогосподарських продуктів; громадянами на неформальних ринках.

Отримані первинні дані, які використовуються Департаментом статистики торгівлі Державної служби статистики України для визначення структури продажу товарів за усіма каналами реалізації, дозволяють проаналізувати обсяги продажів населенню на ринку споживчих товарів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка обсягів продажу товарів за усіма каналами реалізації в Україні у 2006–2010 рр.

| Показник | Обсяг, тис. грн | | | | | Темпи приросту, % | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2006 р. | 2007 р. | 2008 р. | 2009 р. | 2010 р. | 2007 р. з 2006 р. | 2008 р. з 2007 р. | 2009 р. з 2008 р. | 2010 р. з 2009 р. |
| I. Оборот роздрібної торгівлі | 237812044,6 | 325063255,9 | 455964450,7 | 444299623,2 | 541548382,6 | 36,69 | 40,27 | -2,56 | 21,89 |
| <i>1) Роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств</i> | <i>124747138,5</i> | <i>171682161</i> | <i>238523579,2</i> | <i>222848621,8</i> | <i>271380943</i> | <i>37,62</i> | <i>38,93</i> | <i>-6,57</i> | <i>21,78</i> |
| <i>2) Оборот роздрібної торгівлі фізичних осіб</i> | <i>113064906,1</i> | <i>153381095</i> | <i>217440871,5</i> | <i>221451001,3</i> | <i>270167440</i> | <i>35,66</i> | <i>41,77</i> | <i>1,84</i> | <i>22,00</i> |
| 2.1) Оборот окремо розгашованої мережі фізичних осіб | 33828303 | 47328007,3 | 70420968,9 | 71334177,4 | 87765218,2 | 39,91 | 48,79 | 1,30 | 23,03 |
| 2.2) Оборот торгових центрів та рядів | 6005687,5 | 8352690,3 | 11742428,1 | 12445458,8 | 15181939,1 | 39,08 | 40,58 | 5,99 | 21,99 |
| 2.3) Оборот організованих ринків з продажу споживчих товарів | 66201545,1 | 88490346,1 | 122334107,3 | 124235743,1 | 151124936,9 | 33,67 | 38,25 | 1,55 | 21,64 |

Закінчення табл. 3.1

| Показник | Обсяг, тис. грн | | | | | Темпи приросту, % | | | |
|--|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2006 р. | 2007 р. | 2008 р. | 2009 р. | 2010 р. | 2007 р. з 2006 р. | 2008 р. з 2007 р. | 2009 р. з 2008 р. | 2010 р. з 2009 р. |
| оборот організованих ринків (без продажу сільгосп-продуктів) | 54934495,9 | 75919490,5 | 104919812,6 | 104421300,4 | 127968691,1 | 38,20 | 38,20 | -0,48 | 22,55 |
| оборот організованих ринків з продажу сільгосп-продуктів | 11267049,2 | 12570855,6 | 17414294,7 | 19814442,8 | 23156245,8 | 11,57 | 38,53 | 13,78 | 16,87 |
| 2.4) Оборот неформальних ринків | 7029370,5 | 9210051,4 | 12943367,2 | 13435622 | 16095345,6 | 31,02 | 40,54 | 3,80 | 19,80 |
| II. Оборот ресторанного господарства | 9075089,4 | 11702365,8 | 15561331,7 | 15364912,1 | 17920708,1 | 25,86 | 27,92 | -3,26 | 17,29 |
| Оборот ресторанного господарства підприємств | 5204533,8 | 6550475,3 | 8379616,4 | 8106719,7 | 9508772,1 | | | | |
| Оборот ресторанного господарства фізичних осіб | 3870555,6 | 5151890,5 | 7181715,3 | 7258192,4 | 8411936 | 33,10 | 39,40 | 1,06 | 15,90 |
| <i>Загальний продаж товарів за усіма каналами реалізації</i> | <i>246887134</i> | <i>336765622</i> | <i>471525782,4</i> | <i>459664535,3</i> | <i>559469091</i> | <i>36,40</i> | <i>40,02</i> | <i>-2,52</i> | <i>21,71</i> |

[Складено на основі первинних даних Департаменту статистики торгівлі Державної служби статистики України]

Дані табл. 3.1 свідчать про скорочення обсягу продажу товарів за усіма каналами реалізації по Україні в 2009 році порівняно з 2008 роком на 2,52%. Здебільшого причиною такої ситуації стало зменшення роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств (на 6,57%) та обороту ресторанного господарства підприємств (на 3,26%). Зменшення обсягу продажу товарів за усіма каналами реалізації у даний період свідчило про деяке уповільнення темпів розвитку внутрішньої торгівлі України. Причому становище підприємств роздрібної торгівлі погіршилося внаслідок ряду причин: звуження споживчого попиту населення через скорочення реальних доходів; зростання вартості імпортової продукції внаслідок девальвації національної валюти; заборгованість суб'єктів роздрібної торгівлі перед виробниками продукції; відсутність оборотних коштів у торгівлі. Ряд вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі припинили свою діяльність, а інші змогли пристосуватися до нових умов.

У 2010 році порівняно з 2009 роком обсяги продажу товарів населенню України за усіма каналами реалізації збільшилися на 21,71% та становили 559,5 млрд грн. Причому зросли обсяги продажів товарів населенню як підприємствами – юридичними особами, так і фізичними особами.

Структура продажу товарів населенню в Україні за усіма каналами реалізації за 2006–2010 рр. наведена на рис. 3.1.

У загальному обсязі продажу товарів за усіма каналами реалізації частка підприємств-юридичних осіб та сукупна частка фізичних осіб-підприємців і громадян співвідносяться практично як 50:50 із несуттєвим переважанням обороту підприємств-юридичних осіб. Слід акцентувати увагу на тому, що з 2007 року у структурі продажу товарів населенню України за усіма каналами реалізації частка підприємств-юридичних осіб скорочувалася.

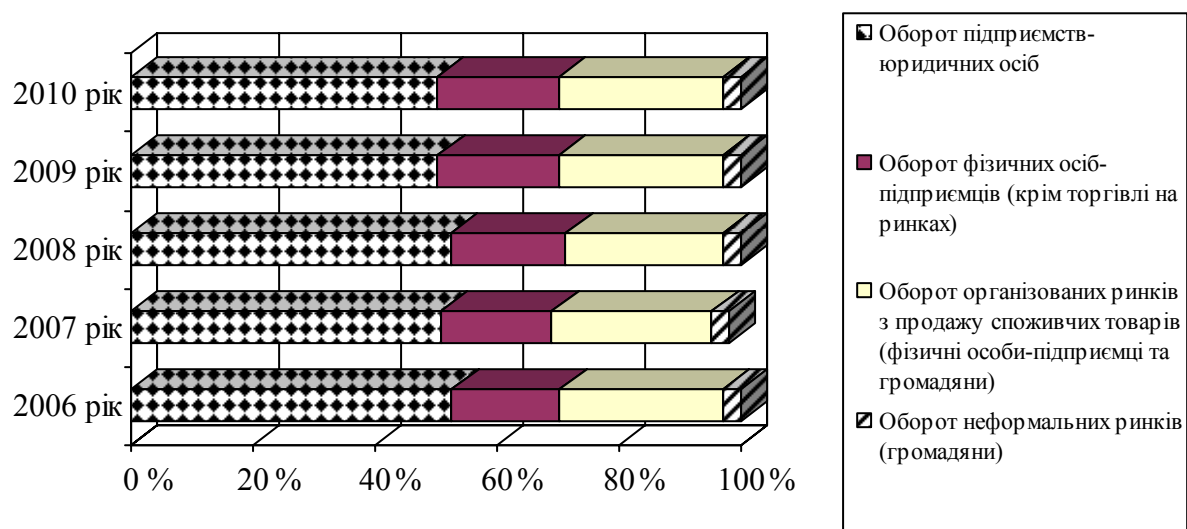


Рис. 3.1. Динаміка структури продажу товарів населенню за усіма каналами реалізації за 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі первинних даних Департаменту статистики торгівлі Державної служби статистики України]

Оборот роздрібно́ї торгівлі без врахування торговельної діяльності індивідуальних підприємців без утворення юридичної особи, що здійснюють суттєву частину обороту ринку споживчих товарів і обороту роздрібно́ї торгівлі, являє собою роздрібний товарооборот підприємств. Саме ця складова загального обсягу продажу товарів населенню найбільш повно і достовірно відображається у вітчизняній статистиці.

У вітчизняній статистиці під час збору інформації щодо роздрібного товарообороту місце, де здійснюється купівля-продаж товарів, не є важливим моментом. Головними є цілі придбання товарів – для особистого або виробничого споживання. Тому форми статистичної звітності щодо спостереження за обсягами продажу товарів і товарними запасами (форми № 1-торг «Звіт про товарооборот» та № 3-торг «Звіт про продаж і запаси товарів в торговій мережі та мережі ресторанного господарства») заповнюються підприємствами всіх видів економічної діяльності, які здійснюють діяльність з роздрібно́ї торгівлі та ресторанного господарства.

Слід зазначити, що роздрібний товарооборот в загальному обсязі обороту підприємств України, які здійснюють

діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, посідає вагомую частку. Зокрема, в 2010 році 94,1% загального обороту підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, становив саме роздрібний товарооборот, у тому числі 90,9% припадало на роздрібний товарооборот торгової мережі та 3,2% – на роздрібний товарооборот ресторанного господарства.

Використовуючи інформацію статистичних збірників «Роздрібна торгівля України» і «Оптова і біржова торгівля» та статистичного бюлетеню «Продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі», проаналізуємо обсяги та структуру роздрібного товарообороту підприємств України різних видів економічної діяльності (табл. 3.2 та рис. 3.2).

Таблиця 3.2

**Динаміка обсягів роздрібного товарообороту підприємств
України різних видів економічної діяльності
за 2006–2010 роки**

| Показник | Обсяг, млрд грн | | | | | Темпи приросту, % (2010 р. до 2006 р.) |
|---|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік | |
| Підприємства роздрібної торгівлі | 72,6 | 99,9 | 143,0 | 165,0 | 205,3 | 182,8 |
| Підприємства ресторанного господарства | 3,0 | 3,8 | 5,0 | 5,5 | 6,6 | 120,0 |
| Підприємства оптової торгівлі | 38,8 | 45,8 | 56,5 | 41,1 | 41,2 | 6,2 |
| Підприємства інших видів економічної діяльності | 15,6 | 28,7 | 42,4 | 19,4 | 27,8 | 78,2 |
| РАЗОМ | 130,0 | 178,2 | 246,9 | 231,0 | 280,9 | 116,1 |

[Розраховано автором на основі [23, 158]]

Дані табл. 3.2 свідчать, що впродовж 2006–2008 рр. обсяг роздрібного товарообороту підприємств України зростав – з 130 млрд грн у 2006 році до 246,9 млрд грн у 2008 році. Натомість у 2009 році фінансово-економічна криза спричинила скорочення роздрібного товарообороту підприємств України порівняно з 2008 роком на 6,4%. Проте така ситуація мала місце внаслідок зменшення обсягів роздрібного товарообороту підприємств оптової торгівлі та підприємств інших видів економічної діяльності, а обсяги продажу товарів населенню підприємствами роздрібно́ї торгівлі та ресторанного господарства продовжили зростати, хоча і уповільненими темпами. В 2010 році роздрібний товарооборот підприємств України склав 280,9 млрд грн, що на 121,6 млрд грн (або на 21,6%) перевищує обсяги 2009 року, але темпи приросту є нижчими порівняно із докризовим періодом.

Структурні зрушення в роздрібному товарообороті підприємств України за видами економічної діяльності наочно ілюструє рис. 3.2.

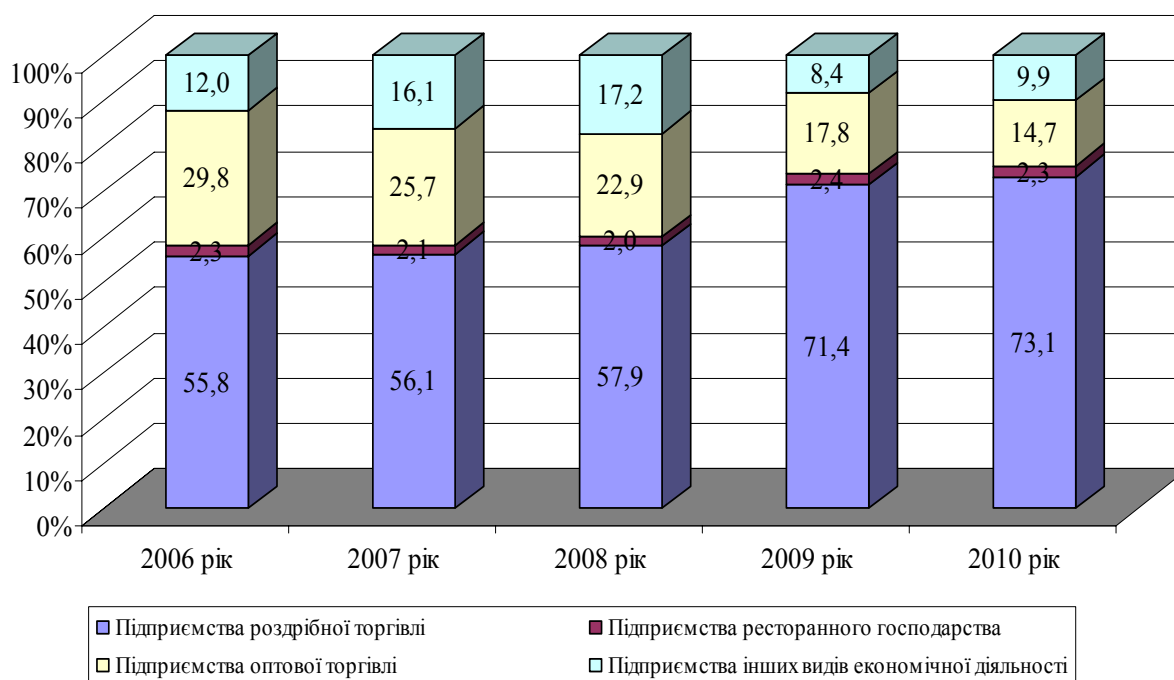


Рис. 3.2. Динаміка структури роздрібного товарообороту підприємств України різних видів економічної діяльності за 2006–2010 рр.

Спостерігаємо стійку тенденцію до зростання частки підприємств роздрібної торгівлі в загальному обсязі роздрібного товарообороту підприємств України. Наявність таких структурних зрушень, зокрема, пов'язана з діями у 2009 році органів статистики щодо впорядкування визначення підприємствами свого основного виду діяльності. Так, в 2009 році частка підприємств роздрібної торгівлі в загальному роздрібному товарообороті становила 71,4%, а у 2010 році зросла до 73,1%. Частка підприємств ресторанного господарства в роздрібному товарообороті підприємств України у 2006–2010 роках суттєвих змін не зазнала та становила в середньому 2,2%. Частка підприємств оптової торгівлі в загальному обсязі роздрібного товарообороту з 2006 року постійно скорочувалася та у 2010 році досягла 14,7%. Частка підприємств інших видів економічної діяльності в обсязі роздрібного товарообороту підприємств України стійкою тенденцією не характеризувалася і становила в 2010 році 9,9%.

Відповідно до чинного Класифікатору видів економічної діяльності [159] підприємства, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля, розглядають так:

1) роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним: 50.10.2 – роздрібна торгівля автомобілями, 50.30.2 – роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям, 50.40.2 – роздрібна торгівля мотоциклами, 50.5 – роздрібна торгівля пальним;

2) роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним): 52.11.0 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту, 52.12.0 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту, 52.2 – роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах продовольчими товарами, 52.3 – роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумерними товарами, 52.4 – роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами, 52.5 – роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах, 52.6 – роздрібна торгівля поза магазинами.

Інформація форми № 3-торг «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства» до 2010 року включно дає можливість проводити аналіз загального обороту підприємств, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля, за такими складовими:

- 1) роздрібний товарооборот торгової мережі;
- 2) товарооборот ресторанного господарства (роздрібний та оптовий);
- 3) оптовий оборот і оборот від посередницької діяльності;
- 4) оборот від інших видів діяльності;
- 5) компенсації за відпуск окремим категоріям населення товарів за безготівковим розрахунком.

Нова типова форма № 3-торг, затверджена наказом Держкомстату № 352 від 26.08.2010, не передбачає збір інформації щодо оптового обороту, обороту від посередницької діяльності та обороту від інших видів діяльності підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібно́ї торгівлі, що звужує можливості аналізу об'ємних показників діяльності таких підприємств у перспективі.

З табл. 3.3 випливає, що загальний оборот підприємств роздрібно́ї торгівлі України за 2006–2010 рр. характеризувався стійкою тенденцією до зростання – з 86,6 млрд грн у 2006 році до 222,1 млрд грн у 2010 році, зокрема в 2010 році порівняно з 2009 роком його обсяг зріс на 22,1%.

Таблиця 3.3

Динаміка загального обороту підприємств роздрібно́ї торгівлі України за 2006–2010 рр.

| Показник | Обсяг, млрд грн | | | | | Темп приросту, % (2010 р. до 2006 р.) |
|---|-----------------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------------|
| | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік | |
| Роздрібний товарооборот торгової мережі | 71,9 | 99,2 | 142,0 | 164,2 | 204,6 | 184,6 |

Закінчення табл. 3.3

| Показник | Обсяг, млрд грн | | | | | Темп приросту, % (2010 р. до 2006 р.) |
|--|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік | |
| Товарооборот ресторанного господарства (роздрібний та оптовий) | 0,7 | 0,8 | 1,0 | 0,8 | 0,8 | 10,4 |
| Оптовий оборот і оборот від посередницької діяльності | 12,5 | 15,4 | 18,3 | 13,9 | 14,0 | 11,6 |
| Оборот від інших видів діяльності | 1,4 | 2,3 | 3,0 | 2,8 | 2,6 | 82,6 |
| Компенсації за відпуск окремим категоріям населення товарів за безготівковим розрахунком | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 41,0 |
| Загальний оборот підприємств роздрібної торгівлі | 86,6 | 117,9 | 164,5 | 181,9 | 222,1 | 156,3 |

[Складено автором на основі [160–164]]

Слід зазначити, що у 2010 році порівняно з 2006 роком збільшилися обсяги всіх складових загального обороту підприємств роздрібної торгівлі України, а найбільш суттєво зріс роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля, – на 184,6%.

За даними табл. 3.4 можна стверджувати, що в загальному обороті підприємств роздрібної торгівлі України домінуючою є частка роздрібного товарообороту торгової мережі – понад 80% у 2006–2008 рр. та понад 90% у 2009–2010 рр. За досліджуваний період часу частка роздрібного товарообороту торгової мережі досягла свого найвищого значення у 2010 році – 92,1%, що в абсолютному розмірі становить 204,6 млрд грн.

Таблиця 3.4

**Динаміка структури загального обороту підприємств
роздрібно́ї торгівлі України у 2006–2010 рр.**

| Показник | Частка, % | | | | | Абсолютний приріст, в.п. (2010 р. до 2006 р.) |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік | |
| Роздрібний товарооборот торгової мережі | 82,9 | 84,1 | 86,4 | 90,3 | 92,1 | 9,2 |
| Товарооборот ресторанного господарства (роздрібний та оптовий) | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,4 | -0,5 |
| Оптовий оборот і оборот від посередницької діяльності | 14,4 | 13,1 | 11,1 | 7,6 | 6,3 | -8,2 |
| Оборот від інших видів діяльності | 1,6 | 2,0 | 1,8 | 1,5 | 1,1 | -0,5 |
| Компенсації за відпуск окре- мим категоріям населення това- рів за безго- тівковим розрахунком | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | -0,1 |
| Загальний оборот підпри- ємств роздріб- ної торгівлі | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | |

Постійно скорочувалася частка оптового товарообороту і обороту від посередницької діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі – з 14,4% в 2006 році до 6,3% в 2010 році. Однак абсолютні значення цього показника зменшилися

лише в 2009 році порівняно з 2008 роком (на 23,87%). Подібна ситуація в 2006–2008 рр., пов'язана зі зростанням обсягів та скороченням частки, має місце і щодо товарообороту ресторанного господарства підприємств роздрібної торгівлі. Наявність таких структурних зрушень у загальному обороті підприємств роздрібної торгівлі України можна пояснити суттєвими обсягами та стрімкими темпами зростання саме роздрібного товарообороту торгової мережі.

Для подальшого аналізу нами використано дані щодо загального обороту підприємств роздрібної торгівлі України без урахування обороту від інших видів діяльності, пов'язаного з наданням послуг, іншою неторговою діяльністю, оскільки загальний обсяг товарообороту не містить цю складову. В окремих випадках аналізу підлягав тільки роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі.

Загальний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі України за досліджуваний період часу зріс у 2,6 раза та у 2010 році досяг 219,5 млрд грн (рис. 3.3). У складі загального товарообороту підприємств роздрібної торгівлі переважну частку – понад 70% – посідає товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним), обсяги якого зросли з 63,1 млрд грн у 2006 році до 164,8 млрд грн у 2010 році.

Як свідчать дані рис. 3.4, у загальному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі України автомобілями, мотоциклами та пальним домінуючу частку посідав товарооборот підприємств, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля пальним, зокрема в 2010 році – 67,2%, що в абсолютному розмірі становить 36,7 млрд грн. Найменшою виявилася частка товарообороту підприємств роздрібної торгівлі мотоциклами – лише 0,1% у 2010 році та загалом таких підприємств в Україні на 01.01.11 налічувалося 4 одиниці, в тому числі 3 розташовані у м. Києві, а 1 – у Кіровоградській області [165, с. 8].

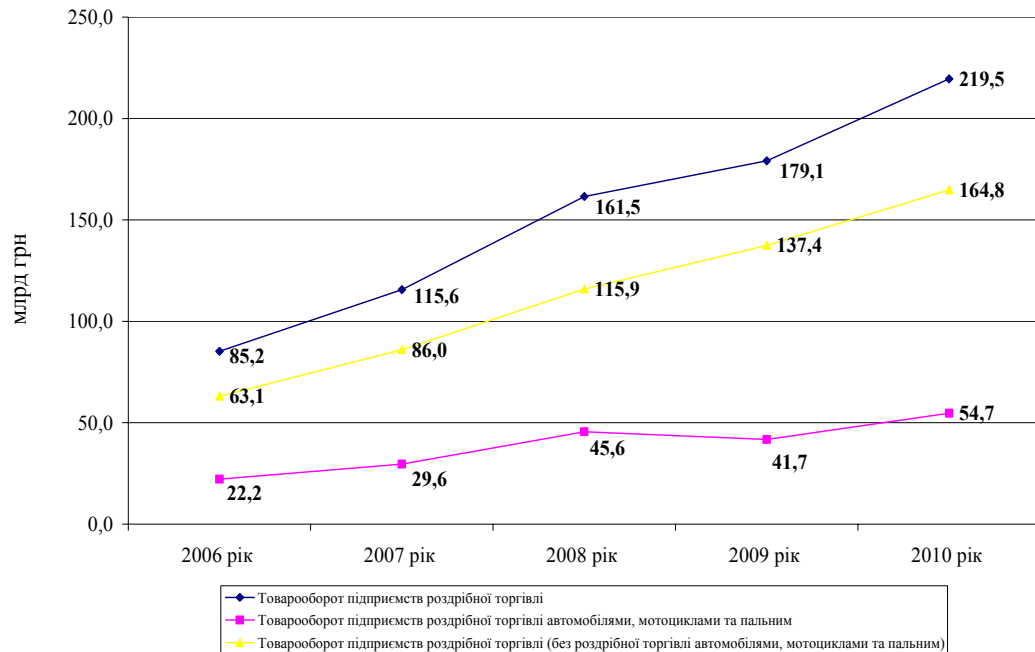


Рис. 3.3. Динаміка товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за видами економічної діяльності за 2006–2010 рр.
[Розраховано автором на основі [160–164]]

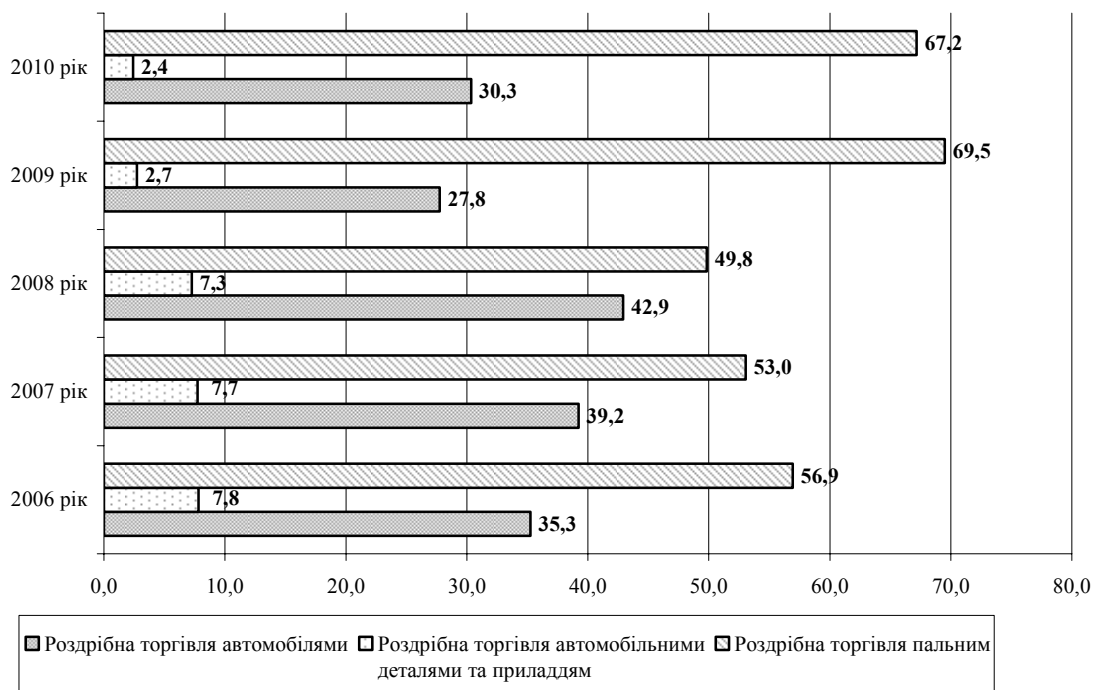


Рис. 3.4. Динаміка структури товарообороту підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом за видами економічної діяльності за 2006–2010 рр.
[Розраховано автором на основі [160–164]]

Аналізуючи структуру товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) (рис. 3.5), можна констатувати, що впродовж 2006–2010 рр. він головним чином складався з товарообороту підприємств роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продовольчим асортиментом, частка якого у 2010 році досягла 53,9%.

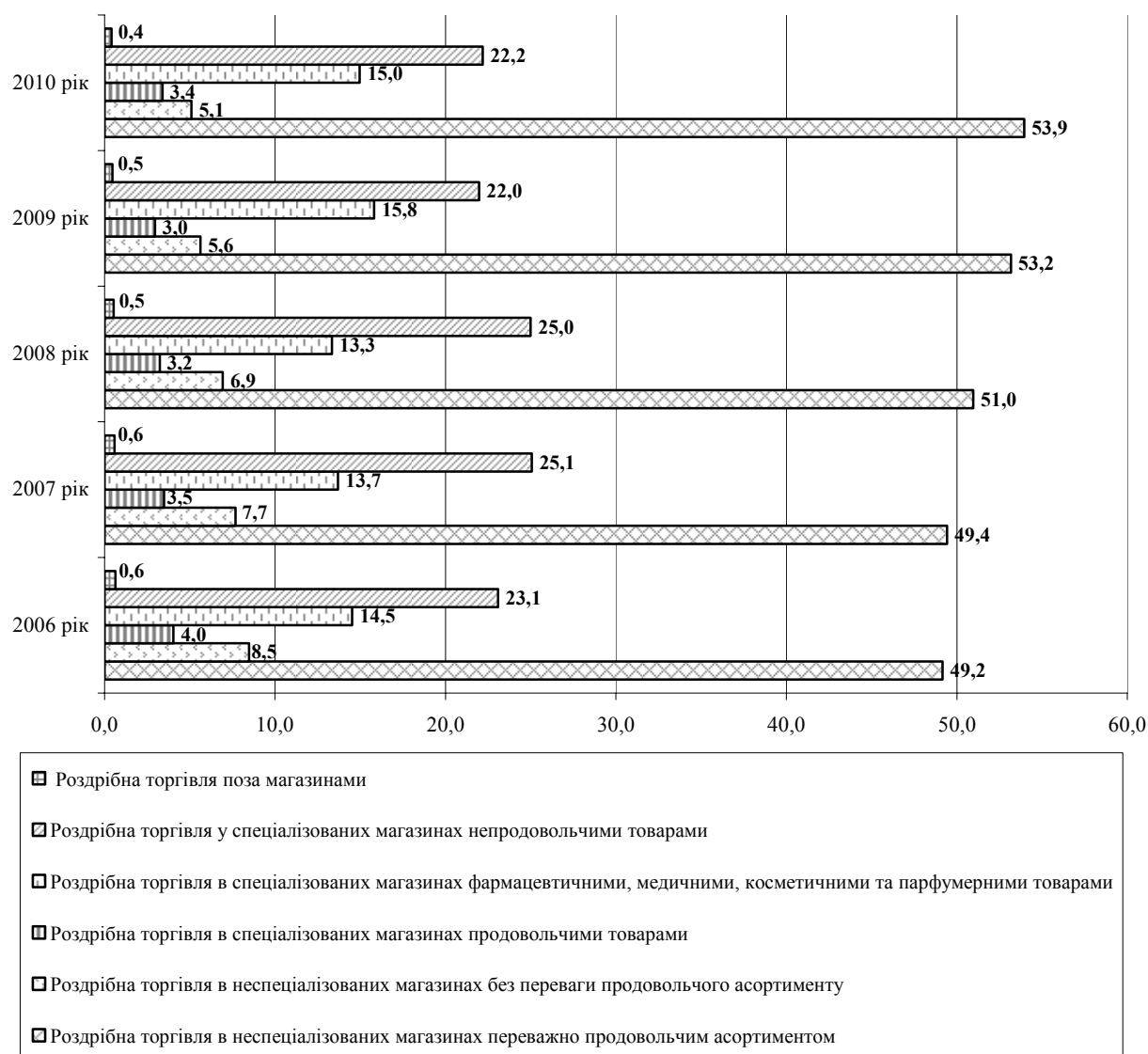


Рис. 3.5. Динаміка структури товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) за видами економічної діяльності за 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі [160–164]]

Також помітними були обсяги товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами (22,2% від загального товарообороту у 2010 році) та підприємств роздрібної торгівлі в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумерними товарами (15% від загального товарообороту у 2010 році).

Дані рис. 3.6 дозволяють зробити висновок про те, що найбільші обсяги товарообороту у досліджуваному періоді мали підприємства роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом, засновані у вигляді товариств з обмеженою відповідальністю.

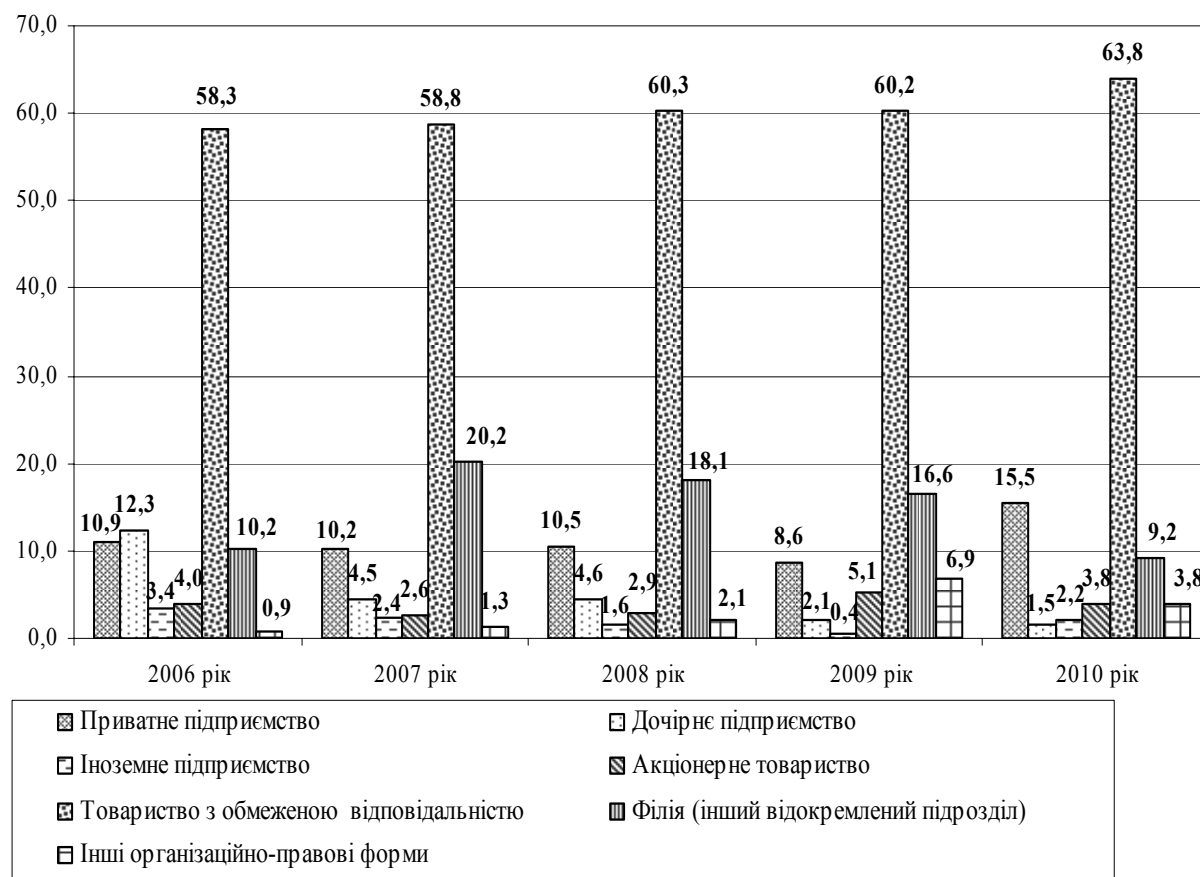


Рис. 3.6. Динаміка структури товарообороту підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом за організаційно-правовими формами господарювання за 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі [160–164]

Так, з 2006 по 2010 роки частка підприємств із вказаною організаційно-правовою формою господарювання в загальному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним зростає з 58,3 до 63,8%. Крім цього, помітні обсяги товарообороту мали підприємства роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним, створені у вигляді приватних підприємств, дочірніх підприємств, іноземних підприємств, акціонерних товариств та філій.

Найбільші обсяги товарообороту за цими організаційно-правовими формами господарювання, як свідчать дані рис. 3.7, спостерігалися у 2006–2010 рр. і у підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним). Також помітні обсяги товарообороту мали підприємства роздрібної торгівлі, створені у формі комунальних підприємств та споживчих товариств.

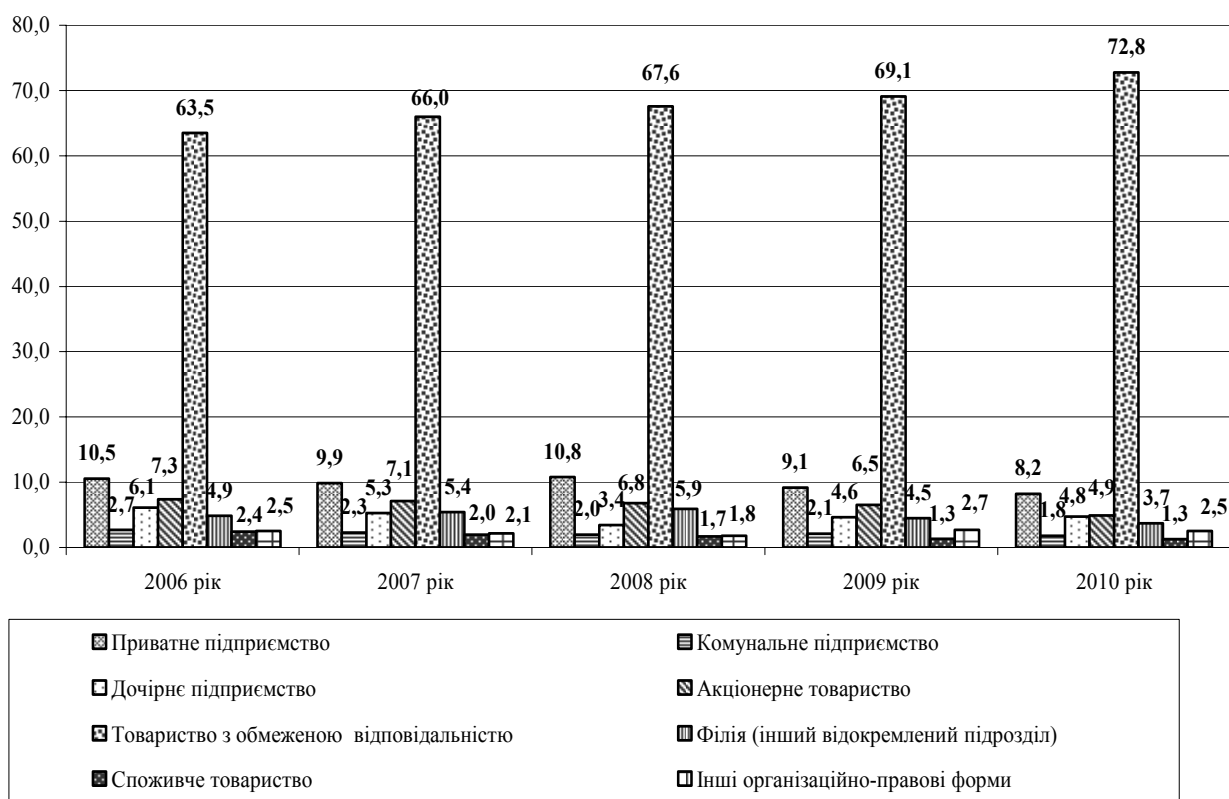


Рис. 3.7. Динаміка структури товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) за організаційно-правовими формами господарювання за 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі [160–164]]

Важливим аспектом аналізу розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України є його регіональний розподіл. Динаміку обсягу та структури товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за регіонами наведено у додатках Д та Е.

Найбільші обсяги товарообороту припадають на підприємства роздрібної торгівлі міста Києва. Так, у 2010 році частка товарообороту підприємств роздрібної торгівлі столиці України в загальному обсязі товарообороту підприємств становила 19,9%, що в абсолютному розмірі складає 43,7 млрд грн. Частка товарообороту підприємств міста Києва, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним, дорівнювала 16,3%, а підприємств роздрібної торгівлі (без торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) – 21,1%. Така ситуація, передусім, пояснюється суттєвою кількістю мешканців (на 01.01.11 кількість постійного населення міста Києва становила 2 757 892 осіб [22, с. 330]), концентрацією значних обсягів грошових доходів населення та їх витрачанням на придбання товарів саме у даному регіоні. Слід зазначити, що станом на 01.01.11 у місті Києві функціонувало 833 підприємств роздрібної торгівлі [165, с. 7]. Більшою була лише кількість підприємств роздрібної торгівлі у Донецькій області (1204 підприємств) та Львівській області (1198 підприємств). Проте порівняно з містом Києвом, обсяги товарообороту підприємств роздрібної торгівлі зазначених областей є нижчими.

Помітні обсяги товарообороту за 2006–2010 рр. спостерігаємо у підприємств, розташованих у Донецькій, Дніпропетровській, Харківській, Одеській та Львівській областях, на частку яких у 2010 році припадало відповідно 9,5; 9,0; 7,5; 6,9 та 5,2%. Така закономірність є природною, оскільки саме ці регіони є промислово-економічними центрами України з розвиненою інфраструктурою та значною густотою населення. Крім цього, саме у зазначених регіонах зосереджена найбільша кількість підприємств роздрібної торгівлі.

Слід акцентувати увагу на тому, що у переважній більшості регіонів України динаміка обсягу товарообороту

за 2006–2010 рр. характеризувалася аналогічною до загального товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України тенденцію стійкого зростання. Винятком стали Вінницька, Волинська, Львівська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька та Чернігівська області, по яких спостерігалось скорочення товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у 2009 році відносно до 2008 року.

Існуюча практика статистичних спостережень підприємств роздрібної торгівлі дозволяє детальніше проаналізувати роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств. Так, на підставі даних табл. 3.5 можна прослідкувати динаміку роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі за видами продажу товарів.

Таблиця 3.5

**Роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств
роздрібної торгівлі України за видами продажу товарів
у 2006–2010 рр.**

| Показник | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік |
|--|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <i>Роздрібний товаро- оборот торгової мережі, усього, у т.ч.</i> | 71865,2 | 99155,8 | 142030,1 | 164245,2 | 204559,6 |
| продаж товарів на умовах консигнації | 98,9 | 376,5 | 3028,7 | 2131,5 | 2499,9 |
| продаж за безготівко- вим розрахунком установам, організа- ціям, підприємствам | 310,0 | 264,5 | 330,7 | 403,3 | 442,3 |
| продаж через Інтернет | н/д | н/д | 7,1 | 88,8 | 129,7 |
| обсяг роздрібного продажу товарів, оплата за які здійснена спеціальними платіж- ними засобами (пла- тіжними картками) | н/д | н/д | н/д | 3048,5 | 5391,4 |

млн грн

Закінчення табл. 3.5

| Показник | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| обсяг роздрібного продажу за договорами банківського кредиту | н/д | н/д | н/д | 1091,0 | 1885,1 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Стійкою тенденцією зростання характеризувався обсяг роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібно́ї торгівлі на умовах консигнації, який з 2006 року по 2010 рік зріс у 25 разів – з 98,9 до 2499,9 млн грн.

До складу роздрібного товарообороту включаються окремі види продажів за безготівковим розрахунком установам, організаціям, підприємствам. Як свідчать дані табл. 3.5, обсяги цього виду роздрібного товарообороту зросли з 310 млн грн у 2006 році до 442,3 млн грн у 2010 році.

Починаючи з 2008 року, органи статистики аналізують обсяги роздрібного товарообороту торгової мережі, які здійснюються через Інтернет. Якщо в 2008 році обсяг товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі через Інтернет становив 7,1 млн грн та був найбільший за обсягами у підприємств роздрібно́ї торгівлі поза магазинами (6,1 млн грн), то у 2010 році товарооборот від продажу товарів через Інтернет становив 129,7 млн грн та домінував за обсягами у підприємств роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту (75,8 млн грн).

З 2009 року органами статистики знову доповнено перелік показників для спостереження окремих видів роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств. У результаті можемо спостерігати в 2010 році порівняно з 2009 роком помітне зростання обсягів роздрібного товарообороту від продажу товарів, оплата за які здійснена спеціальними платіжними засобами (платіжними картками) – в 1,8 раза, та обсягів роздрібного товарообороту від продажу товарів за договорами банківського кредиту – у 1,7 раза.

Найбільші обсяги роздрібного товарообороту із використанням платіжних засобів (платіжних карток) у 2010 році були отримані підприємствами роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту – 2281,2 млн грн. Вказаний профіль діяльності мають роздрібні продовольчі торговельні мережі, в яких широко використовується практика розрахунку покупців за придбані товари спеціальними платіжними засобами. За договорами банківського кредиту в 2010 році у більшому обсязі було реалізовано товарів підприємствами роздрібної торгівлі у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами – 1297,3 млн грн.

Важливим аспектом дослідження розвитку роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України є визначення того, якою мірою він спирається на продукцію вітчизняних товаровиробників. Частку продажу споживчих товарів виробництва України через торгову мережу підприємств, для яких роздрібна торгівля є основним видом діяльності, в загальному роздрібному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі України у 2006–2010 рр. наведено на рис. 3.8.

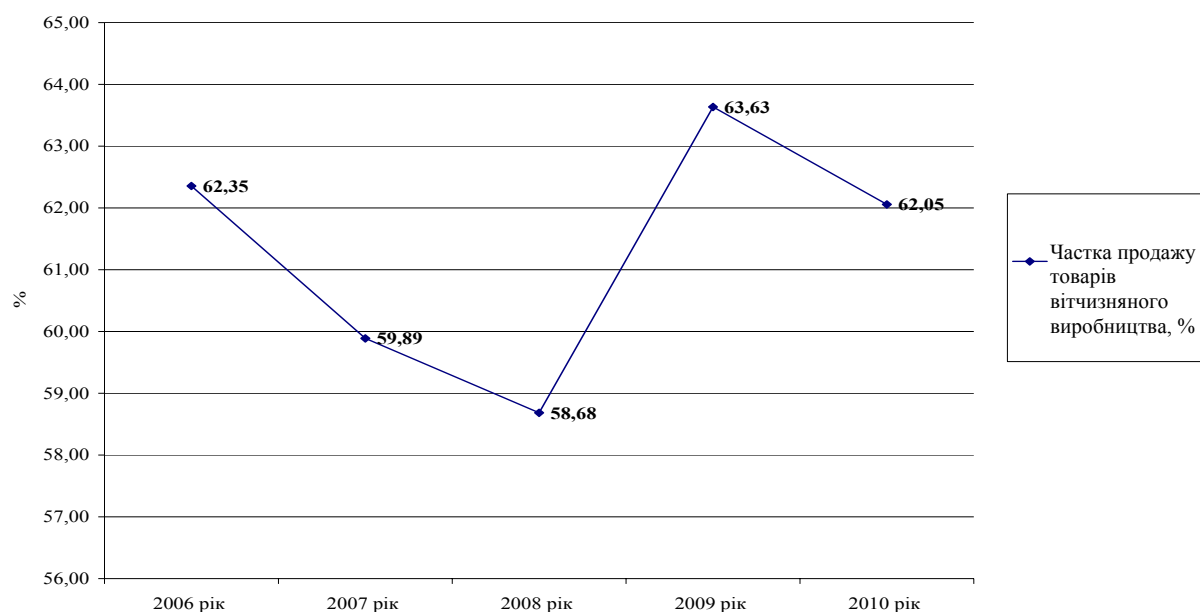


Рис. 3.8. Динаміка частки продажу товарів виробництва України підприємствами роздрібної торгівлі за 2006–2010 рр.
[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Дані рис. 3.8 ілюструють коливальний характер динаміки частки продажу товарів виробництва України у досліджуваному періоді, натомість, як свідчать дані додатку Ж, обсяги роздрібного товарообороту від продажу товарів вітчизняного виробництва через торгову мережу підприємств роздрібної торгівлі мали стійку тенденцію до зростання. Зокрема, у 2008 році при зростанні обсягів продажу підприємствами роздрібної торгівлі товарів вітчизняного виробництва на 40,36% частка цього показника досягла своєї найнижчої межі за весь період аналізу – 58,68%. Подібна ситуація є свідченням прискореного зростання обсягів продажу імпортованої продукції. У 2009 році темп зростання обсягу продажу товарів власного виробництва уповільнився до 25,4%, а його частка досягла свого найвищого значення – 63,63%, що відбулося під впливом наслідків світової фінансово-економічної кризи, коли внаслідок скорочення попиту відбулося зменшення обсягів виробництва продукції вітчизняними виробниками та зменшення імпорту. В 2010 році через торгову мережу підприємств роздрібної торгівлі України було реалізовано товарів вітчизняного виробництва на суму 126 937,9 млн грн, що становить 62,05% від загального роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі.

Слід зазначити, що найбільшою мірою національні товаровиробники представлені в асортименті продовольчих товарів, які реалізують підприємства роздрібної торгівлі України. З даних додатку Ж робимо висновок, що в 2010 році через торгову мережу підприємств роздрібної торгівлі України було реалізовано продовольчих товарів вітчизняного виробництва на суму 69 796,6 млн грн (55% від загального роздрібного товарообороту товарів вітчизняного виробництва торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі), непродовольчих товарів – 57 141,3 млн грн (45%). Переважним чином продовольчі товари вітчизняного виробництва реалізують підприємства роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним), натомість у підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами

та паливом понад 97% роздрібного товарообороту від продажу товарів вітчизняного виробництва становить товарооборот непродовольчих товарів.

Дані рис. 3.9 свідчать про нарощення у 2006–2008 рр. обсягів продажу підприємствами роздрібної торгівлі України продукції власного виробництва. За визначений проміжок часу обсяги товарообороту від продажу продукції власного виробництва збільшилися у 1,6 раза, досягши у 2008 році значення в 583,5 млн грн, у тому числі у підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом – 7,8 млн грн та у підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом) – 575,7 млн грн. Впродовж 2009–2010 рр. спостерігаємо поступове скорочення обсягів продажу підприємствами роздрібної торгівлі продукції власного виробництва – на 30,7% у 2009 році та на 3% у 2010 році.

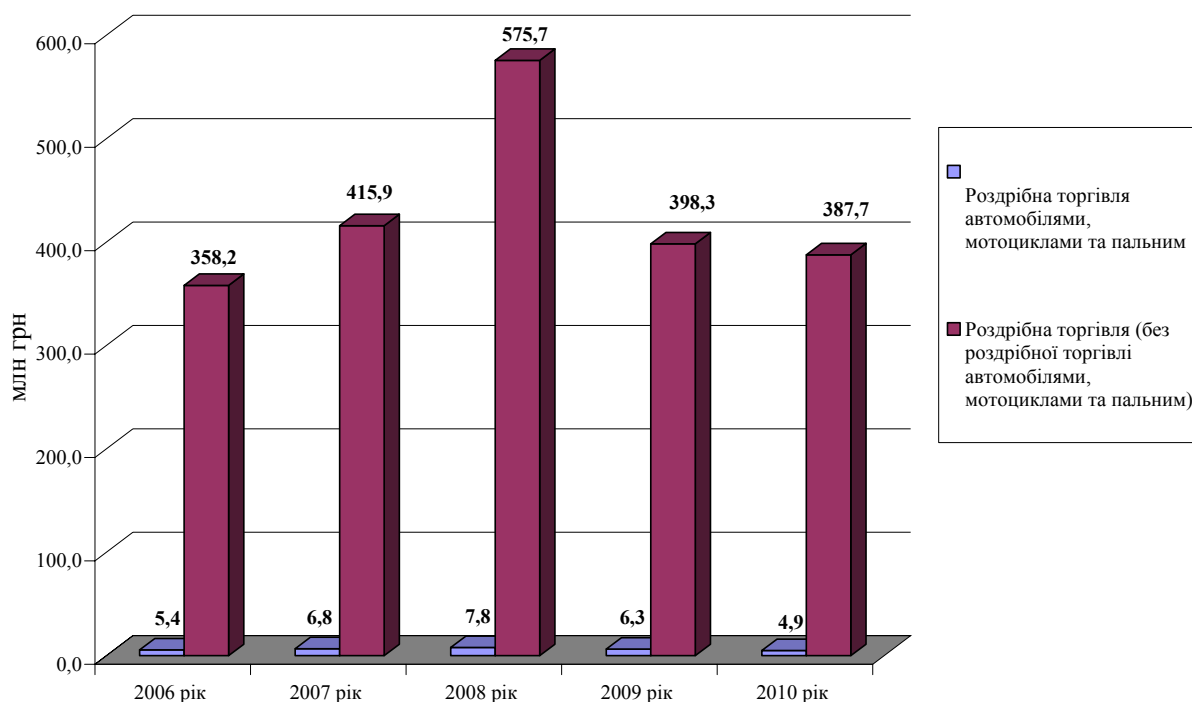


Рис. 3.9. Динаміка обсягів товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України від продажу продукції власного виробництва за 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, дійдемо висновку, що розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України за досліджуваний період часу притаманні дещо інші тенденції, порівняно з роздрібним товарооборотом усіх підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства. У розвитку роздрібного товарообороту підприємств України різних видів економічної діяльності можна виокремити такі етапи: 2006–2008 рр. – зростання обсягів роздрібного товарообороту підприємств; 2009 р. – скорочення обсягів роздрібного товарообороту підприємств під впливом наслідків всесвітньої фінансово-економічної кризи; 2010 р. – відновлення зростання обсягів роздрібного товарообороту підприємств. Натомість підприємства, для яких роздрібна торгівля є основним видом діяльності, постійно нарощували обсяги як загального товарообороту, так і роздрібного.

Проведений аналіз підтверджує вагому роль підприємств роздрібної торгівлі у задоволенні попиту населення на споживчі товари та важливе значення показників товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у характеристиці масштабів та рівня задоволення попиту населення, стимулюванні розвитку виробництва та прискоренні оборотності капіталу виробничих підприємств, прискоренні швидкості грошового обігу та покращенні інших макроекономічних показників.

3.2. Вплив зовнішніх факторів на розвиток товарообороту підприємств роздрібної торгівлі

Обсяги, структура та динаміка товарообороту підприємств роздрібної торгівлі знаходяться під відчутним впливом сукупності факторів зовнішнього середовища. Найбільш повний перелік можливих факторів, які впливають на товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, наведено у Т.І. Ніколаєвої та Н.Р. Єгорової, які виокремили економічні, політичні, соціально-демографічні, природні, кліматичні, культурні, релігійні тощо. фактори, науково-технічний прогрес

[21, с. 85–86]. В ряді інших праць [12, с. 106–109; 14, с. 113–114; 60, с. 45; 65, с. 66; 166, с. 78] пріоритетними зовнішніми факторами впливу на товарооборот визнаються та розглядаються соціально-демографічні та економічні фактори.

У цілому динаміка доходів і витрат населення України за 2002–2010 рр. демонструє тенденцію неухильного зростання доходів і витрат, як у цілому, так і на душу населення країни. Як засвідчує розподіл населення за рівнем середньодушових загальних доходів, понад 50% населення України має доходи до 1200 грн у місяць в розрахунку на одну особу [167]. Якщо порівняти структуру розподілу населення за рівнем середньодушових загальних доходів упродовж останніх трьох років (2008–2010 рр.), то вона покращилася, оскільки частка населення із низьким рівнем середньодушових доходів зменшилася. Проте частка населення із середньодушовими загальними доходами у місяць, нижчими прожиткового мінімуму, ще залишається суттєвою та порівняно з 2008–2009 рр. зросла і становила в 2010 році 21,8% від загальної чисельності населення України [167].

Показником, який в грошовому виразі найбільш повно відображає платоспроможний купівельний попит населення, є частина його грошових доходів, призначена для придбання товарів.

Характеризуючи динаміку доходів населення, слід зазначити, що ємність внутрішнього споживчого ринку формує не весь обсяг доходів, а тільки суму «наявних доходів населення» – максимальний обсяг доходів, які призначені для використання домашніми господарствами на придбання споживчих товарів та оплату послуг. Вони включають оплату праці, прибуток, змішаний дохід, сальдо доходів від власності, соціальні допомоги, інші одержані поточні трансферти в грошовій формі (за виключенням сплачених).

Роздрібний товарооборот реалізується через грошові доходи населення, проте зростання частки неврахованих доходів призводить до виникнення диспропорцій між обсягами доходу та витрат на душу населення і зумовлює необхідність дослідження відсотка охоплення роздрібним

товарооборотом не доходів, а витрат населення, у структурі яких, як свідчать статистичні дані, домінує частка споживчих витрат (у 2010 році 90% сукупних витрат домогосподарств припадало на споживчі витрати, з яких 51,6% становили витрати на придбання продуктів харчування та безалкогольних напоїв, 3,3% – алкогольних напоїв та тютюнових виробів та 35,1% – непродовольчих товарів та послуг [167]).

Порівняльна динаміка темпів приросту роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України та наявних доходів населення (рис. 3.10) свідчить, що за досліджуваний проміжок часу лише у 2010 році порівняно з 2009 роком темпи приросту наявних доходів населення перевищували темпи приросту роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України у 1,14 раза.

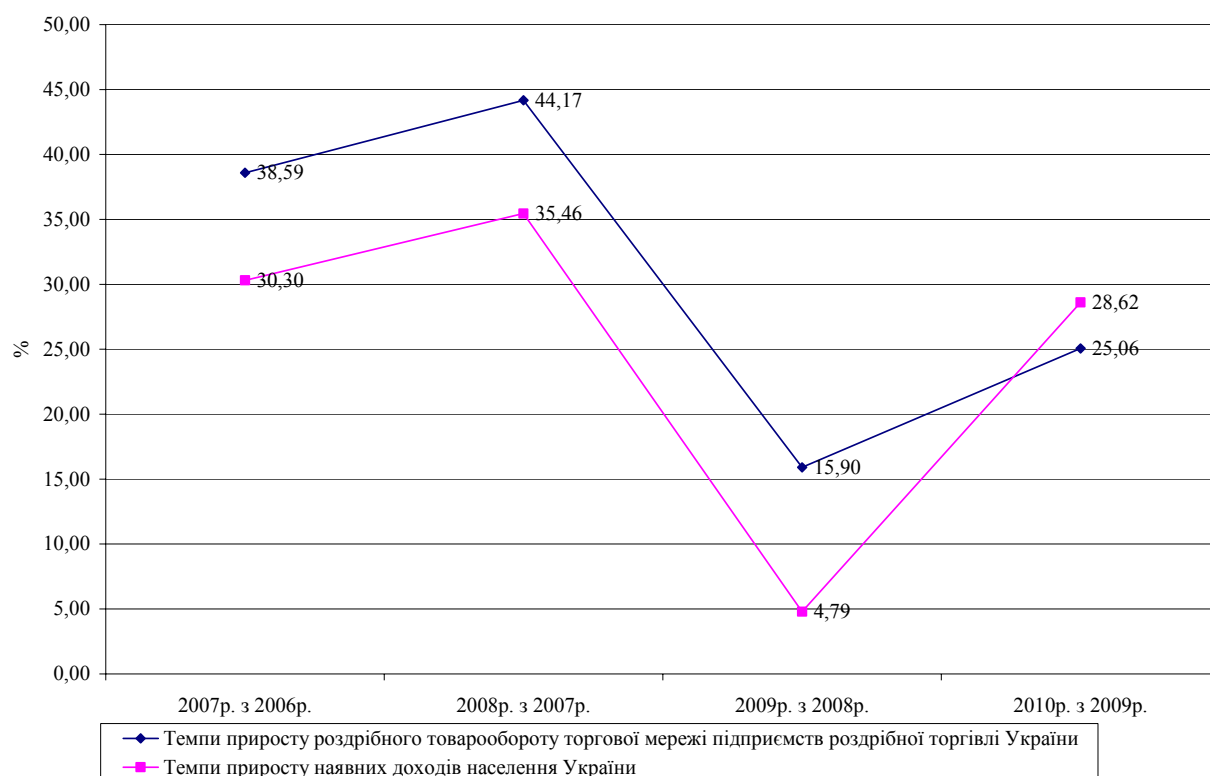


Рис. 3.10. Порівняльна динаміка темпів приросту роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України та наявних доходів населення за 2006–2010 рр.

Порівняємо наявний дохід та витрати населення в розрахунку на одну особу з обсягами роздрібного товарообороту (РТО) в розрахунку на одну особу усіх підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, і підприємств, для яких роздрібна торгівля є основним видом діяльності. У 2010 році витрати населення у розрахунку на одну особу в 1,12 раза перевищували обсяг наявних доходів у розрахунку на одну особу (табл. 3.6). При цьому відсоток охоплення витрат населення роздрібним товарооборотом усіх підприємств України, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, склав 29,7%, а роздрібним товарооборотом торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі – 21,7%.

Таблиця 3.6

**Наявний дохід, витрати та роздрібний товарооборот
у розрахунку на одну особу у 2010 році**

| Регіон | Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн | Витрати у розрахунку на одну особу, грн | РТО підприємств у розрахунку на одну особу, грн | РТО торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у розрахунку на одну особу, грн |
|-------------------|---|---|---|---|
| Україна | 18347,0 | 20593,9 | 6123 | 4466 |
| АР Крим | 15232,1 | 18981,9 | 5177 | 3503 |
| Вінницька | 15857,0 | 16183,9 | 3447 | 2188 |
| Волинська | 13913,6 | 16107,6 | 4542 | 2648 |
| Дніпропетровська | 20687,4 | 20977,6 | 7401 | 5635 |
| Донецька | 21258,2 | 19993,3 | 5718 | 4099 |
| Житомирська | 15571,6 | 16009,8 | 3921 | 2720 |
| Закарпатська | 12226,9 | 15184,2 | 4797 | 2801 |
| Запорізька | 19856,6 | 21220,6 | 5942 | 4475 |
| Івано-Франківська | 14720,3 | 16334,6 | 3520 | 2334 |
| Київська | 19327,8 | 19645,3 | 7107 | 5481 |

Закінчення табл. 3.6

| Регіон | Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн | Витрати у розрахунку на одну особу, грн | РТО підприємств у розрахунку на одну особу, грн | РТО торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у розрахунку на одну особу, грн |
|----------------|---|---|---|---|
| Кіровоградська | 15214,5 | 15930,6 | 4369 | 2915 |
| Луганська | 17836,1 | 16943,6 | 3973 | 2967 |
| Львівська | 16561,3 | 18229,0 | 5898 | 4229 |
| Миколаївська | 16600,6 | 17979,6 | 4800 | 3454 |
| Одеська | 15996,1 | 23437,4 | 7535 | 5902 |
| Полтавська | 17958,8 | 18219,9 | 4830 | 3079 |
| Рівненська | 14352,1 | 16209,5 | 3810 | 2614 |
| Сумська | 16619,2 | 15587,5 | 3365 | 2039 |
| Тернопільська | 13572,9 | 14764,8 | 3518 | 2134 |
| Харківська | 18402,3 | 24023,8 | 6806 | 5276 |
| Херсонська | 14586,5 | 16967,4 | 4711 | 3390 |
| Хмельницька | 15480,3 | 16254,5 | 3930 | 2511 |
| Черкаська | 15445,2 | 17347,1 | 4317 | 2775 |
| Чернівецька | 13181,5 | 15549,0 | 4558 | 3122 |
| Чернігівська | 16427,5 | 15382,2 | 3972 | 2692 |
| м. Київ | 37573,2 | 50929,7 | 19095 | 15143 |
| м. Севастополь | 16763,0 | 25197,1 | 8135 | 5762 |

Опосередкований вплив на розвиток товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України, через платоспроможний попит населення на товари, його обсяг і структуру, внутрішньорічну динаміку, здійснюють такі соціально-демографічні фактори, як чисельність, склад, соціальна структура, міграція населення; грошові доходи і заощадження, задоволення потреб за рахунок власного господарства; побутові особливості, традиції, мода та ін.

Статистичні дані свідчать, що станом на 1 січня 2011 року кількість наявного населення України становила 45778,5 тис. осіб [167], що майже на 12% нижче за показник 1990 року.

В тому числі кількість постійного населення дорівнювала 45 598,2 тис. осіб. Відзначимо, що з 1993 року кількість населення України постійно скорочувалася.

З 1991 року спостерігаємо природне зниження населення України, зокрема за 2009 рік воно склало 200,5 тис. осіб. Натомість внаслідок міграційних процесів населення України з 2005 по 2009 роки постійно зростало.

Із динамікою чисельності населення в цілому по Україні та окремих регіонах значною мірою пов'язані темпи зростання обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі. Досягнутий рівень задоволення купівельного платоспроможного попиту населення знаходить відображення в проценті охоплення товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі грошових доходів населення, призначених для придбання товарів, і в середньодушовому товарообороті.

Аналізуючи наведені в табл. 3.7 дані, можна насамперед визначити, що показникові роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі на одну особу в окремих регіонах України була притаманна в останні роки різна динаміка, хоча здебільшого в кожному з них вона мала позитивний характер.

Найбільше зростання досліджуваного показника за 2006–2010 рр. відбулося у Київській, Луганській, Херсонській, Кіровоградській, Запорізькій, Рівненській, Миколаївській, Черкаській, Полтавській областях, містах Севастополі та Києві, де темп приросту коливався в діапазоні 205,2 – 349,2% (при середньому по Україні – 189,6%). У той же час у Сумській, Вінницькій, Тернопільській, Харківській областях темп приросту досліджуваного показника був відносно низьким (103,4–123,1%).

Роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України на одну особу у 2006–2010 рр.

| Регіон | Товарооборот на одну особу, грн | | | | | Коефіцієнти співвідношення ТО на одну особу регіону та середньодушового ТО по Україні в цілому | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|--|----------|----------|----------|----------|--|
| | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік | |
| Україна | 1542 | 2137 | 3081 | 3571 | 4466 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| Автономна Республіка Крим | 1226 | 1773 | 2370 | 2816 | 3503 | 0,80 | 0,83 | 0,77 | 0,79 | 0,78 | |
| Вінницька | 1063 | 1309 | 1891 | 1717 | 2188 | 0,69 | 0,61 | 0,61 | 0,48 | 0,49 | |
| Волинська | 943 | 1220 | 1909 | 1908 | 2648 | 0,61 | 0,57 | 0,62 | 0,53 | 0,59 | |
| Дніпропетровська | 1945 | 2772 | 3982 | 4423 | 5635 | 1,26 | 1,30 | 1,29 | 1,24 | 1,26 | |
| Донецька | 1583 | 2247 | 3266 | 3325 | 4099 | 1,03 | 1,05 | 1,06 | 0,93 | 0,92 | |
| Житомирська | 962 | 1368 | 2029 | 2095 | 2720 | 0,62 | 0,64 | 0,66 | 0,59 | 0,61 | |
| Закарпатська | 1190 | 1530 | 2172 | 2306 | 2801 | 0,77 | 0,72 | 0,71 | 0,65 | 0,63 | |
| Запорізька | 1272 | 1800 | 2831 | 3372 | 4475 | 0,82 | 0,84 | 0,92 | 0,94 | 1,00 | |
| Івано-Франківська | 800 | 1216 | 1768 | 1908 | 2334 | 0,52 | 0,57 | 0,57 | 0,53 | 0,52 | |
| Київська | 1220 | 2029 | 2799 | 4774 | 5481 | 0,79 | 0,95 | 0,91 | 1,34 | 1,23 | |
| Кіровоградська | 819 | 1244 | 2024 | 2221 | 2915 | 0,53 | 0,58 | 0,66 | 0,62 | 0,65 | |
| Луганська | 763 | 1078 | 1754 | 1908 | 2967 | 0,49 | 0,50 | 0,57 | 0,53 | 0,66 | |
| Львівська | 1777 | 2404 | 3677 | 3649 | 4229 | 1,15 | 1,12 | 1,19 | 1,02 | 0,95 | |
| Миколаївська | 986 | 1577 | 2352 | 2891 | 3454 | 0,64 | 0,74 | 0,76 | 0,81 | 0,77 | |
| Одеська | 2037 | 2858 | 4136 | 4734 | 5902 | 1,32 | 1,34 | 1,34 | 1,33 | 1,32 | |

Закінчення табл. 3.7

| Регіон | Товарооборот на одну особу, грн | | | | | Коефіцієнти співвідношення ТО на одну особу регіону та середньодушового ТО по Україні в цілому | | | | |
|----------------|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|--|----------|----------|----------|----------|
| | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік |
| Полтавська | 988 | 1527 | 2347 | 2562 | 3079 | 0,64 | 0,71 | 0,76 | 0,72 | 0,69 |
| Рівненська | 745 | 1154 | 1771 | 2055 | 2614 | 0,48 | 0,54 | 0,57 | 0,58 | 0,59 |
| Сумська | 1003 | 1302 | 1721 | 1792 | 2039 | 0,65 | 0,61 | 0,56 | 0,50 | 0,46 |
| Тернопільська | 983 | 1295 | 1948 | 1878 | 2134 | 0,64 | 0,61 | 0,63 | 0,53 | 0,48 |
| Харківська | 2365 | 3183 | 4497 | 4423 | 5276 | 1,53 | 1,49 | 1,46 | 1,24 | 1,18 |
| Херсонська | 935 | 1169 | 1757 | 2314 | 3390 | 0,61 | 0,55 | 0,57 | 0,65 | 0,76 |
| Хмельницька | 853 | 1145 | 1966 | 2052 | 2511 | 0,55 | 0,54 | 0,64 | 0,57 | 0,56 |
| Черкаська | 818 | 1172 | 1978 | 2404 | 2775 | 0,53 | 0,55 | 0,64 | 0,67 | 0,62 |
| Чернівецька | 1045 | 1498 | 2055 | 2492 | 3122 | 0,68 | 0,70 | 0,67 | 0,70 | 0,70 |
| Чернігівська | 1151 | 1500 | 1983 | 2168 | 2692 | 0,75 | 0,70 | 0,64 | 0,61 | 0,60 |
| м. Київ | 4962 | 6445 | 8377 | 12072 | 15143 | 3,22 | 3,02 | 2,72 | 3,38 | 3,39 |
| м. Севастополь | 1526 | 2204 | 3161 | 3977 | 5762 | 0,99 | 1,03 | 1,03 | 1,11 | 1,29 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

У процесі аналізу роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібно́ї торгівлі на одну особу слід звернути увагу на високий рівень розбіжності його значень в окремих регіонах України (рис. 3.11).

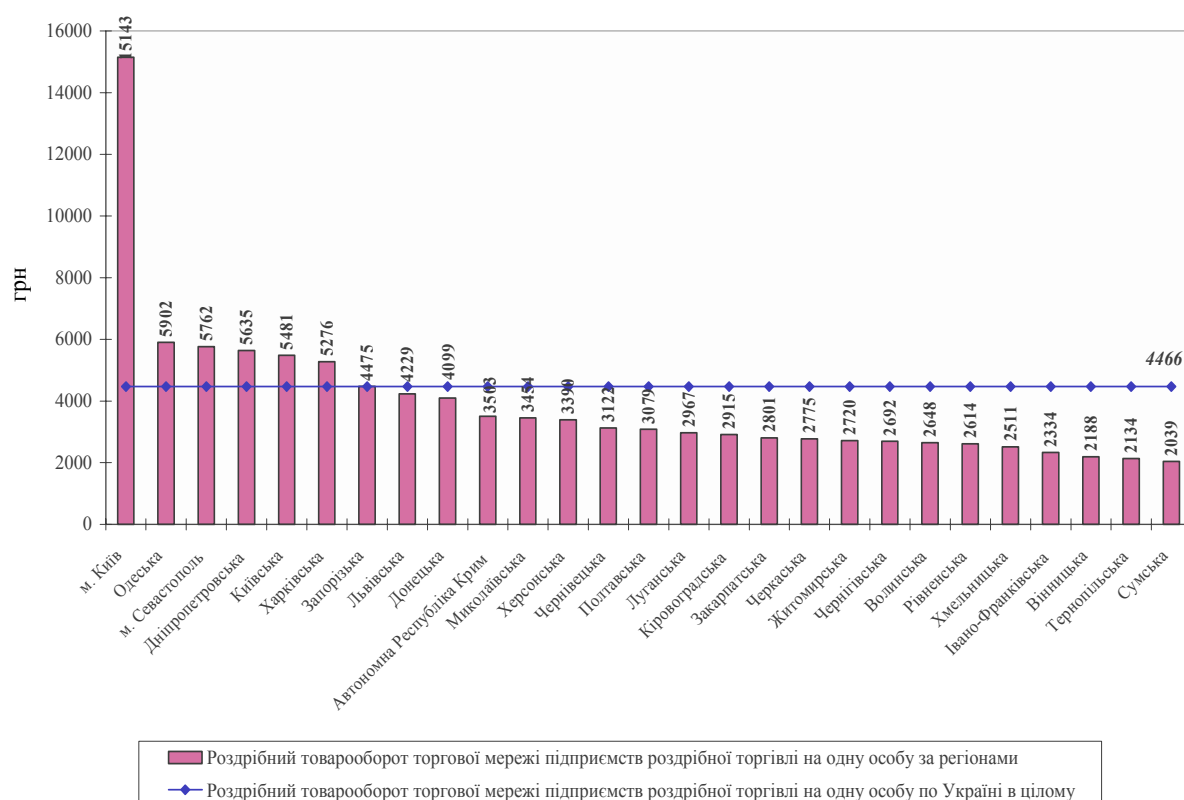


Рис. 3.11. Рейтинг регіонів України за обсягами роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібно́ї торгівлі на одну особу у 2010 році

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Так, найвище значення цього показника було у 2010 році у місті Києві – 15143 грн, де спостерігається найбільша кількість мешканців, найвищий у країні рівень грошових доходів населення в розрахунку на одну особу і значний обсяг реалізованого попиту на споживчі товари населення інших регіонів України й інших країн. Найнижче значення цього показника було у 2010 році у Сумській області (2039 грн),

тут показники соціально-економічного розвитку були одними з найнижчих.

Слід зазначити, що за 2006–2010 рр. розрив екстремальних значень роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України за окремими регіонами збільшився. Так, якщо у 2006 році цей розрив становив 6,7 раза (Рівненська область та місто Київ), то у 2010 році – відповідно 7,4 раза (Сумська область та місто Київ). Цю тенденцію слід розглядати як негативну в загальній регіональній політиці держави.

У складі наявного населення України зростає частка міського населення, що особливо має прояв у 2000-х роках. Так, з 01.01.02 по 01.01.11 при одночасному скороченні кількості міського та сільського населення частка міського населення зростає з 67,2 по 68,7%. Як наслідок, відбуваються зміни у розподілі роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у міських поселеннях та у сільській місцевості. Це можна визначити за даними табл. 3.8.

Наведені дані свідчать про те, що обсяг роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у досліджуваному періоді розвивався високими темпами як у міських поселеннях, так і у сільській місцевості. Але якщо до 2008 року вищими темпами збільшувалися обсяги роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у міських поселеннях, то з 2009 році спостерігаємо протилежну тенденцію. Так, у 2009 році порівняно з 2008 роком роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі у міських поселеннях зріс на 15,3%, натомість у сільській місцевості роздрібний товарооборот збільшився вищими темпами – на 22%. У 2010 році при зростанні роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у міських поселеннях на 23,3% у сільській місцевості мало місце зростання цього показника на 47,2%.

Таблиця 3.8

**Роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств
роздрібної торгівлі України у міських поселеннях
та сільській місцевості у 2006–2010 рр.**

| Показники | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>1. Обсяг роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі – всього, млрд грн</i> | 71,9 | 99,2 | 142,0 | 164,2 | 204,6 |
| у тому числі: | | | | | |
| – у міських поселеннях; | 67,7 | 94,1 | 134,9 | 155,6 | 191,8 |
| – у сільській місцевості | 4,1 | 5,0 | 7,1 | 8,7 | 12,7 |
| <i>2. Частка роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі, %:</i> | | | | | |
| – у міських поселеннях; | 94,3 | 94,9 | 95,0 | 94,7 | 93,8 |
| – у сільській місцевості | 5,7 | 5,1 | 5,0 | 5,3 | 6,2 |
| <i>3. Обсяг роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у розрахунку на одну особу, грн</i> | 1542,2 | 2137,0 | 3080,9 | 3570,5 | 4466,4 |
| у тому числі: | | | | | |
| – у міських поселеннях; | 2130,4 | 2969,5 | 4270,2 | 4939,4 | 6089,4 |
| – у сільській місцевості | 278,2 | 341,7 | 489,1 | 596,9 | 891,1 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Окреслена динаміка визначила скорочення частки роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі, що розташовані у міських поселеннях (з 95% у 2008 році до 93,8% у 2010 році), та відповідне зростання частки роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі, що розташовані в сільській місцевості (з 5% у 2008 році до 6,2% у 2010 році).

Виявлену тенденцію у розподілі роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України слід розглядати як позитивну, оскільки вона призводить до скорочення розриву у роздрібному товарообороті на одну особу у міських поселеннях та сільській місцевості. Так, якщо в 2006 році роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі на одну особу у міських поселеннях перевищував аналогічний показник у сільській місцевості у 7,7 раза, то у 2010 році цей розрив скоротився до 6,8 раза.

З метою проведення аналізу регіональної структури роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України у міських поселеннях та у сільській місцевості здійснено кластеризацію регіонів України за обсягами цього показника на підставі даних додатку 3. Отримані у результаті дослідження п'ять кластерів регіонів України були охарактеризовані як найвищий, високий, середній, низький і найнижчий.

Найвищий обсяг роздрібного товарообороту торгової мережі у міських поселеннях припадає на підприємства роздрібної торгівлі міста Києва, а найнижчий – на підприємства роздрібної торгівлі Тернопільської області (табл. 3.9), причому розрив екстремальних значень становить 20,4 раза.

Таблиця 3.9

Кластеризація регіонів України за обсягами роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у міських поселеннях за 2010 рік

| Клас-тер | Характеристика обсягу роздрібного товарообороту | Кількість регіонів у кластері | Регіон | Рейтинг регіону | | Центр кластера, млрд грн | Межі кластера, млрд грн | |
|----------|---|-------------------------------|------------------|-----------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|--------|
| | | | | у кластері | у загальній сукупності | | нижня | верхня |
| 1 | Найвищий | 1 | м. Київ | 1 | 1 | 42,28 | | |
| 2 | Високий | 5 | Дніпропетровська | 1 | 2 | 14,53 | 10,55 | 18,52 |
| | | | Донецька | 2 | 3 | | | |
| | | | Харківська | 3 | 4 | | | |
| | | | Одеська | 4 | 5 | | | |
| | | | Львівська | 5 | 6 | | | |

Закінчення табл. 3.9

| Клас-тер | Характеристика обсягу роздрібного товарообороту | Кількість регіонів у клас-тері | Регіон | Рейтинг регіону | | Центр кластера, млрд грн | Межі кластера, млрд грн | |
|----------|---|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|--------|
| | | | | у клас-тері | у загальній сукупності | | нижня | верхня |
| 3 | Середній | 11 | Запорізька | 1 | 7 | 5,41 | 3,03 | 7,79 |
| | | | Київська | 2 | 8 | | | |
| | | | Луганська | 3 | 9 | | | |
| | | | АР Крим | 4 | 10 | | | |
| | | | Полтавська | 5 | 11 | | | |
| | | | Миколаївська | 6 | 12 | | | |
| | | | Черкаська | 7 | 13 | | | |
| | | | Херсонська | 8 | 14 | | | |
| | | | Вінницька | 9 | 15 | | | |
| | | | Хмельницька | 10 | 16 | | | |
| | | | Житомирська | 11 | 17 | | | |
| 4 | Низький | 9 | Івано-Франківська | 1 | 18 | 2,52 | 2,13 | 2,91 |
| | | | Чернігівська | 2 | 19 | | | |
| | | | Кіровоградська | 3 | 20 | | | |
| | | | Рівненська | 4 | 21 | | | |
| | | | Закарпатська | 5 | 22 | | | |
| | | | Сумська | 6 | 23 | | | |
| | | | Чернівецька | 7 | 24 | | | |
| | | | м. Севастополь | 8 | 25 | | | |
| | | | Волинська | 9 | 26 | | | |
| 5 | Найнижчий | 1 | Тернопільська | 1 | 27 | 2,08 | | |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Провівши аналогічні розрахунки, у табл. 3.10 наведено результати кластеризації регіонів України за обсягами роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у сільській місцевості у 2010 році.

Таблиця 3.10

**Кластеризація регіонів України за обсягами роздрібного
товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної
торгівлі у сільській місцевості за 2010 рік ***

| Клас-тер | Характеристика обсягу роздрібного товарообороту | Кількість регіонів у клас-тері | Регіони | Рейтинг регіону | | Центр кластера, млрд грн | Межі кластера, млрд грн | |
|----------|---|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|--------|
| | | | | у клас-тері | у загальній сукупності | | нижня | верхня |
| 1 | Найвищий | 1 | Київська | 1 | 1 | 2,55 | | |
| 2 | Високий | 6 | Одеська | 1 | 2 | 0,90 | 0,52 | 1,28 |
| | | | Закарпатська | 2 | 3 | | | |
| | | | Волинська | 3 | 4 | | | |
| | | | Харківська | 4 | 5 | | | |
| | | | Чернівецька | 5 | 6 | | | |
| | | | Херсонська | 6 | 7 | | | |
| 3 | Середній | 10 | Вінницька | 1 | 8 | 0,39 | 0,31 | 0,48 |
| | | | Житомирська | 2 | 9 | | | |
| | | | АР Крим | 3 | 10 | | | |
| | | | Рівненська | 4 | 11 | | | |
| | | | Полтавська | 5 | 12 | | | |
| | | | Черкаська | 6 | 13 | | | |
| | | | Донецька | 7 | 14 | | | |
| | | | Дніпропетровська | 8 | 15 | | | |
| | | | Івано-Франківська | 9 | 16 | | | |
| | | | Кіровоградська | 10 | 17 | | | |
| 4 | Низький | 8 | Запорізька | 1 | 18 | 0,19 | 0,08 | 0,29 |
| | | | Хмельницька | 2 | 19 | | | |
| | | | Чернігівська | 3 | 20 | | | |
| | | | Тернопільська | 4 | 21 | | | |
| | | | Львівська | 5 | 22 | | | |
| | | | Миколаївська | 6 | 23 | | | |
| | | | Луганська | 7 | 24 | | | |
| | | | Сумська | 8 | 25 | | | |
| 5 | Найнижчий | 1 | м. Севастополь | 1 | 26 | 0,006 | | |

* м. Київ у розрахунках не враховувалося у зв'язку з відсутністю товарообороту у сільській місцевості

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Найвищі обсяги роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у сільській місцевості у 2010 році припадали на Київську область, а найнижчі – на місто Севастополь. У даному випадку розрив екстремальних значень становить 424,1 раза.

Що стосується роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі на одну особу у міських поселеннях (додаток И), то у 2010 році розрив екстремальних значень (Сумська область та місто Київ) становив 5,2 раза. У сільській місцевості найвищий обсяг роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі на одну особу в 2010 році був отриманий у Київській області – 3826 грн, що у 17,7 раза перевищує найнижче значення аналогічного показника у Сумській області – 216 грн.

Тенденційні зміни статевої та вікової структури населення України можливо визначити на основі даних щодо відповідного розподілу кількості постійного населення України [167]. Проведені розрахунки свідчать, що впродовж 1990–2010 рр. у загальній кількості постійного населення частка жінок була дещо переважаючою, та зокрема з 01.01.06 по 01.01.11 становила 53,9%. У віковій структурі постійного населення України за досліджуваний період сумарно дещо більше 50% становили особи таких вікових груп, як 25–44 та 45–64 років. Негативною тенденцією вважаємо скорочення кількості молоді (0–14 років), хоча за 2009–2010 рр. вже спостерігається приріст за даною віковою групою населення, а частка молоді в загальній кількості постійного населення України за вказані роки становила 14,2%.

Статеві-вікова структура населення визначає смаки та уподобання споживачів, що знаходить своє відображення у спеціалізації підприємств роздрібної торгівлі, видах продажу товарів, особливостях формування асортименту, а також обумовлює потенційні і реальні можливості для формування кадрового складу підприємств роздрібної торгівлі.

Можливості підприємств роздрібної торгівлі щодо закупівлі товарів, призначених для подальшої реалізації, а отже, забезпеченість товарообороту товарними ресурсами залежать

від обсягів і структури пропозиції споживчих товарів. До 2008 року чітко прослідковувалося переважне зростання виробництва в галузях, що випускають кінцеву споживчу продукції, орієнтовану на внутрішній ринок – оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, целюлозно-паперове виробництво та видавнича діяльність. Скороченням темпів виробництва практично за усіма видами економічної діяльності характеризувалися 2008–2009 рр., а у 2010 році офіційна статистика [167] демонструє зростання відносно більшими темпами виробництва транспортних засобів та устаткування, продукції хімічної промисловості, добувної та переробної промисловості.

Обсяги та динаміка виробництва у сукупності із соціально-демографічними факторами обумовлюють потреби споживачів у товарах, що у кінцевому підсумку визначає асортименту структуру товарообороту підприємств роздрібної торгівлі.

У виробництві найважливіших видів харчових продуктів та напоїв в Україні в розрахунку на одну особу переважають олія соняшникова нерафінована (66,1 кг у 2010 році), хлібо-булочні вироби (39,4 кг), цукор (39,3 кг), безалкогольні напої (32,3 л) та ін. [22, с. 123]. У той же час у розрахунку на одну особу в середньому за місяць домогосподарствами переважно споживаються яйця, молоко і молочні продукти, овочі та баштанні, хлібобулочні вироби тощо (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Споживання продуктів харчування в домогосподарствах
України (в перерахунку в первинний продукт)
у 2006–2010 рр. [167]**

у середньому за місяць у розрахунку на одну особу

| Продукт | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| М'ясо і м'ясопродукти, кг | 4,7 | 5,1 | 5,1 | 4,8 | 5,1 |
| Молоко і молочні продукти, кг | 22,3 | 22,1 | 22,6 | 19,8 | 19,1 |

Закінчення табл. 3.11

| Продукт | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Яйця, шт. | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Риба і рибопродукти, кг | 1,9 | 1,9 | 2,1 | 1,8 | 1,8 |
| Цукор, кг | 3,2 | 3,2 | 3,4 | 3,2 | 3,0 |
| Олія та інші рослинні жири, кг | 1,7 | 1,7 | 1,8 | 1,9 | 1,8 |
| Картопля, кг | 8,7 | 8,3 | 8,4 | 8,0 | 7,6 |
| Овочі та баштанні, кг | 9,4 | 8,7 | 9,3 | 10,1 | 9,5 |
| Фрукти, ягоди, горіхи, виноград, кг | 3,0 | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,7 |
| Хліб і хлібні продукти, кг | 9,8 | 9,6 | 9,6 | 9,3 | 9,3 |

Порівнюючи 2010 та 2006 роки, спостерігаємо зменшення споживання у розрахунку на одну особу таких продуктів, як молоко і молочні продукти (на 3,2 кг), картопля (на 1,1 кг), хліб і хлібні продукти (на 0,5 кг), цукор (на 0,2 кг) та риба і рибопродукти (на 0,1 кг). Якщо скорочення споживання хліба і картоплі можна розглядати як позитивний факт з огляду на їх порівняно меншу корисність, то зменшення у раціоні людини споживання таких високоякісних продуктів, як риба і молоко, є негативним явищем.

З року в рік зростають обсяги продажу переважно всіх позицій товарів тривалого користування у роздрібній мережі підприємств України. Винятком став 2009 рік, коли на фоні фінансово-економічної кризи населення заощаджувало свої доходи, в результаті чого обсяги продажу товарів тривалого користування у торговій мережі скоротилися удвічі.

Дані табл. 3.12 свідчать, що у досліджуваному періоді високими темпами зросла забезпеченість населення кондиціонерами, супутниковими антенами, мікрохвильовими печами, персональними комп'ютерами та мобільними телефонами. Ці прогресивні зміни значною мірою були пов'язані із розвитком продажу цих товарів підприємствами, які здійснюють роздрібну торгівлю.

Таблиця 3.12

Динаміка наявності в домогосподарствах України товарів тривалого користування у 2006–2010 рр.* [167]

у середньому на 100 домогосподарств, шт.

| Товари | 2006 рік | 2008 рік | 2010 рік | Темп приросту, % (2010 р. до 2006 р.) |
|--|-------------|-------------|-------------|---|
| Телевізори кольорові | 96 | 107 | 110 | 14,6 |
| Відеоплеєри, відеомагнітофони, DVD-програвачі, цифрові фотоапарати | 21 | 21 | 41 | 95,2 |
| Магнітофони, магнітоли | 27 | 20 | 13 | -51,9 |
| Фотоапарати | 35 | 38 | 26 | -25,7 |
| Персональні комп'ютери | 12 | 22 | 25 | 108,3 |
| Холодильники і морозильники | 100 | 106 | 109 | 9,0 |
| Мікрохвильові печі | 14 | 29 | 33 | 135,7 |
| Кухонні комбайни | 5 | 9 | 10 | 100,0 |
| Пральні машини | 78 | 84 | 85 | 9,0 |
| Електропилососи | 64 | 74 | 75 | 17,2 |
| Швейні машини | 32 | 31 | 28 | -12,5 |
| Кондиціонери | 1 | 4 | 6 | 500,0 |
| Супутникові антени | 3 | 10 | 13 | 333,3 |
| Мотоцикли, сноумобілі | 3 | 3 | 2 | -33,3 |
| Велосипеди, моторолери, мопеди, скутери | 44 | 48 | 47 | 6,8 |
| Автомобілі | 17 | 20 | 21 | 23,5 |
| Мобільні телефони | 81 | 149 | 167 | 106,2 |

* Починаючи з 2006 р., опитування домогосподарств щодо наявності у них товарів тривалого користування проводиться один раз на два роки

Окреслені тенденції у співвідношенні попиту та пропозиції на споживчі товари обумовили зміни, що відбулися впродовж 2006–2010 рр. у структурі реалізації продовольчих і непродовольчих товарів у роздрібному товарообороті торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України (додаток К).

Отже, доходимо висновку, що у досліджуваному періоді в роздрібному товарообороті торгової мережі підприємств роздрібно́ї торгівлі України обсяг продажу непродовольчих товарів зростав значно вищими темпами, ніж обсяг продажу продовольчих товарів. Винятком був 2010 рік, в якому при зростанні обсягу продажу непродовольчих товарів на 17% відбулося зростання обсягів продажу продовольчих товарів на 25,1%. У цілому з 2006 по 2010 роки роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств роздрібно́ї торгівлі України по продовольчих товарах зріс на 187%, а аналогічний показник по непродовольчих товарах – на 184%.

Такий розвиток роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібно́ї торгівлі за двома основними його товарними групами призвів до помітних змін частки цих груп товарів у загальному його обсязі. Причому тенденція скорочення частки продажу продовольчих товарів (з 58,2% у 2006 році до 56,8% в 2009 році) змінилася на зростання частки продажу цих товарів, яка у 2010 році становила 58,4% (рис. 3.12).

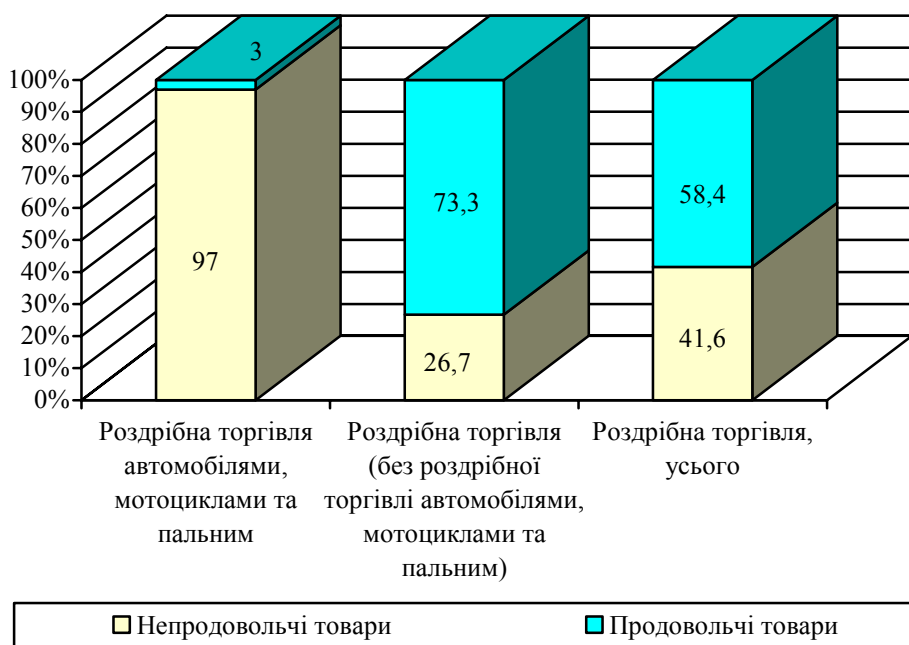


Рис. 3.12. Товарна структура роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібно́ї торгівлі України у 2010 році [Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Таку зміну у розвитку роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі слід розглядати як негативну, що пов'язано із зниженням життєвого рівня населення України внаслідок впливу фінансово-економічної кризи. Так, із скороченням рівня грошових доходів населення споживчий попит спрямовується на задоволення потреби у продовольчих товарах.

У 2006–2010 рр. понад 70% роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) припадало на обсяги продажу продовольчих товарів, що здебільшого було зумовлено значними обсягами продажу та суттєвою часткою продовольчих товарів у підприємств роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продовольчим асортиментом.

У досліджуваному періоді роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним переважно складався з обсягів продажу непродовольчих товарів, частка яких мала тенденцію до скорочення з 98,2% у 2006 році до 97% у 2010 році.

Як визначено колективом авторів підручника «Економіка торговельного підприємства», не тільки сучасний, а й перспективний обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі залежить від стану конкуренції та конкурентних переваг підприємства на певному регіональному ринку [12, с. 107]. Погоджуючись із цією тезою, зазначимо, що від кількості підприємств роздрібної торгівлі та кількості торговельних об'єктів, які їм належать, залежить обсяг товарообороту, який припадає на одне таке підприємство та/або один торговельний об'єкт. Відповідно до конкурентних переваг окремих підприємств роздрібної торгівлі та належних їм торговельних об'єктів визначається структура розподілу грошових доходів населення цього регіонального ринку.

Статистичні дані свідчать, що загальна кількість підприємств України, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, скоротилася з 37401 одиниць станом на 01.01.06 до 30049 одиниць станом на 01.01.11,

причому найбільш суттєвим скорочення було у 2009 році (на 5,9%) (додаток Л). У даній сукупності суб'єктів господарювання частка підприємств, для яких роздрібна торгівля є основним видом діяльності, у досліджуваному періоді перевищувала 40%, та зокрема на 01.01.11 становила 44%. Як показують дані табл. 3.13, кількість підприємств, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля, скоротилася з 16 235 одиниць станом на 01.01.06 до 13218 одиниць – на 01.01.11.

Таблиця 3.13

**Кількість підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні
у 2006–2010 рр.**

| Вид економічної діяльності | Одиниць | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним, усього, у тому числі: | 1276 | 1298 | 1315 | 1645 | 1506 | 1543 |
| Роздрібна торгівля автомобілями | 168 | 225 | 282 | 489 | 430 | 461 |
| Роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям | 297 | 276 | 271 | 272 | 247 | 239 |
| Роздрібна торгівля мотоциклами | 1 | 1 | 2 | 7 | 5 | 4 |
| Роздрібна торгівля пальним | 810 | 796 | 760 | 877 | 824 | 839 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним), усього, у тому числі | 14959 | 14207 | 13340 | 12832 | 11951 | 11675 |
| Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продовольчими товарами | 7690 | 7246 | 6792 | 6341 | 5970 | 5783 |

Закінчення табл. 3.13

| Вид економічної діяльності | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно непродовольчими товарами | 1219 | 1070 | 932 | 775 | 700 | 689 |
| Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах продовольчими товарами | 839 | 863 | 865 | 965 | 944 | 948 |
| Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами | 4998 | 4841 | 4572 | 4629 | 4226 | 4131 |
| Роздрібна торгівля поза магазинами | 213 | 187 | 179 | 122 | 111 | 124 |
| Усього | 16235 | 15505 | 14655 | 14477 | 13457 | 13218 |

[Складено автором на основі [165, 168–172]

Загальний обсяг товарообороту в розрахунку на одне підприємство роздрібної торгівлі збільшився з 5498 тис. грн у 2006 році до 16608 тис. грн у 2010 році, тобто утричі. Означена тенденція була зумовлена скороченням кількості підприємств роздрібної торгівлі та одночасним зростанням загального обсягу їх товарообороту.

У розрахунку на одне підприємство роздрібної торгівлі у 2006–2007 рр. припадало в середньому 3 торговельні об'єкти, а у 2008–2010 рр. – 4. Використовуючи дані Державної служби статистики України, проаналізуємо кількість торговельних об'єктів, що належать підприємствам роздрібної торгівлі, за 2006–2010 рр. Як свідчать наведені дані (табл. 3.14), кількість торговельних об'єктів підприємств роздрібної торгівлі в Україні станом на 01.01.11 порівняно з 01.01.06 зазнала скорочення – на 6,3%, тобто з 51778 до 48523 одиниць. Хоча на 01.01.09 та 01.01.11 мало місце зростання їх кількості на 4,9 та 0,6% відповідно.

Таблиця 3.14

**Динаміка кількості торговельних об'єктів підприємств
роздрібно́ї торгівлі України у 2006–2010 рр.**

| Показник | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 | Темп приросту, % (01.01.11 до 01.01.06) |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|
| <i>1. Об'єкти роздрібно́ї торгівлі підприємств роздрібно́ї торгівлі в цілому, одиниць у тому числі:</i> | 51778 | 50987 | 49092 | 51497 | 48218 | 48523 | -6,3 |
| – магазини; | 40399 | 39958 | 38407 | 39613 | 36864 | 37389 | -7,5 |
| – кіоски; | 11379 | 11029 | 10685 | 11884 | 11354 | 6974 | -1,9 |
| – автозаправні станції (вкл. АГНКС) | | | | | | 4160 | |
| <i>2. Частка об'єктів роздрібно́ї торгівлі підприємств роздрібно́ї торгівлі, %</i> | | | | | | | |
| – магазинів; | 78,0 | 78,4 | 78,2 | 76,9 | 76,5 | 77,1 | – |
| – кіосків; | 22,0 | 21,6 | 21,8 | 23,1 | 23,5 | 14,4 | – |
| – автозаправних станцій (вкл. АГНКС) | | | | | | 8,6 | – |

[Розраховано автором на основі [165, 168–172]

Загалом за досліджуваний період спостерігаємо скорочення кількості всіх торговельних об'єктів підприємств роздрібно́ї торгівлі, за винятком 2008 року, на кінець якого кількість магазинів зросла на 3,1%, а кіосків – на 11,2%, та 2010 року, на кінець якого кількість магазинів, що належать

підприємствам роздрібної торгівлі, зросла на 1,4% – до 37389 одиниць. Унаслідок такої динаміки частка магазинів у загальній кількості торговельних об'єктів підприємств роздрібної торгівлі на 01.01.11 зросла на 0,6 в.п. та становила 77,1% до загальної кількості торговельних об'єктів.

Альтернативою скорочення чисельності магазинів та кіосків, що належать підприємствам роздрібної торгівлі, було значне нарощення кількості магазинів і кіосків, що належать фізичним особам-підприємцям. За розрахунковими даними, в 2009 році проти попереднього року загальна кількість магазинів фізичних-осіб підприємців, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, збільшилась на 8% і становила майже 170 тис., кіосків – на 3% і становила майже 300 тис. [173]. У 2010 році порівняно з 2009 роком кількість магазинів, які належать фізичним особам-підприємцям, збільшилася на 8%, кількість кіосків, автозаправних станцій – на 3%, кількість об'єктів ресторанного господарства – на 7%.

Висвітлені тенденції є характерними для розвитку мережі торговельних об'єктів підприємств роздрібної торгівлі України в цілому, але аналіз її стану за окремими регіонами виявляє суттєві розбіжності та диспропорції (табл. 3.15).

Зростання кількості торговельних об'єктів підприємств роздрібної торгівлі у 2010 році відбулося через збільшення кількості магазинів (додаток М), яке було найбільш суттєвим у містах Севастополі та Києві, Волинській, Харківській та Рівненській областях. У той же час суттєво скоротилася кількість магазинів підприємств роздрібної торгівлі у Тернопільській та Івано-Франківській областях.

Упродовж 2009–2010 рр. скорочується мережа кіосків (у тому числі автозаправних станцій) підприємств роздрібної торгівлі. Особливо стрімкими є темпи скорочення у Черкаській, Хмельницькій, Житомирській, Тернопільській та Волинській областях.

**Показники розвитку торговельних об'єктів підприємств роздрібної торгівлі України
за регіонами у 2006–2010 рр.**

| Регіон | Кількість торговельних об'єктів, одиниць | | | | | | Товарооборот у розрахунку на один торговельний об'єкт, тис. грн | | | | |
|-------------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік |
| Україна | 51778 | 50987 | 49092 | 51497 | 48218 | 48523 | 1671,9 | 2354,8 | 3136,4 | 3714,4 | 4524,1 |
| АР Крим | 2508 | 2359 | 2270 | 2313 | 2171 | 2277 | 1258,0 | 1743,6 | 2375,5 | 2698,0 | 3246,4 |
| області | | | | | | | | | | | |
| Вінницька | 2403 | 2349 | 2249 | 2243 | 2153 | 2092 | 1005,1 | 1209,5 | 1636,4 | 1527,4 | 1941,2 |
| Волинська | 1280 | 1224 | 1170 | 1116 | 1030 | 1104 | 1150,7 | 1221,8 | 1951,0 | 2101,5 | 2824,7 |
| Дніпро-петровська | 2820 | 3087 | 2814 | 3447 | 3159 | 3295 | 2372,0 | 3571,3 | 4209,6 | 4938,1 | 5966,9 |
| Донецька | 4317 | 4323 | 4265 | 4328 | 4096 | 4077 | 1917,0 | 2663,8 | 3831,6 | 4129,0 | 5122,1 |
| Житомирська | 1790 | 1720 | 1699 | 1740 | 1568 | 1509 | 968,2 | 1328,0 | 1747,8 | 1943,0 | 2621,7 |
| Закарпатська | 1471 | 1428 | 1360 | 1195 | 1129 | 1087 | 1319,1 | 1652,6 | 2774,6 | 2992,1 | 3444,1 |
| Запорізька | 1749 | 1716 | 1618 | 1842 | 1766 | 1737 | 1589,0 | 2295,9 | 2971,1 | 3710,5 | 5021,8 |
| Івано-Франківська | 1221 | 1238 | 1215 | 1177 | 1124 | 1049 | 1158,1 | 1507,5 | 2225,8 | 2538,4 | 3300,5 |
| Київська | 1983 | 2010 | 2019 | 2344 | 2316 | 2253 | 1166,4 | 1933,2 | 2270,2 | 3726,3 | 4426,3 |
| Кіровоградська | 1429 | 1438 | 1435 | 1448 | 1319 | 1322 | 841,9 | 1112,9 | 1633,0 | 1876,3 | 2416,6 |
| Луганська | 2180 | 2157 | 2147 | 2179 | 2101 | 2112 | 1046,2 | 1451,0 | 2219,1 | 2607,0 | 3575,7 |

Закінчення табл. 3.15

| Регіон | Кількість торговельних об'єктів, одиниць | | | | | | Товарооборот у розрахунку на один торговельний об'єкт, тис. грн | | | | |
|----------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---|----------|----------|----------|----------|
| | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік | 2009 рік | 2010 рік |
| Львівська | 4234 | 3984 | 3835 | 3701 | 3515 | 3377 | 1398,5 | 1891,9 | 2860,7 | 2897,2 | 3397,2 |
| Миколаївська | 1326 | 1277 | 1263 | 1106 | 996 | 984 | 1075,3 | 1653,0 | 2933,5 | 3761,9 | 4332,4 |
| Одеська | 2752 | 2682 | 2350 | 2729 | 2558 | 2616 | 2155,6 | 3341,1 | 4022,5 | 4691,8 | 5792,2 |
| Полтавська | 1808 | 1807 | 1790 | 1833 | 1637 | 1497 | 1027,6 | 1525,2 | 2226,7 | 2538,6 | 3285,5 |
| Рівненська | 1184 | 1052 | 1101 | 1196 | 1108 | 1191 | 961,5 | 1486,0 | 2066,8 | 2338,0 | 2751,9 |
| Сумська | 1347 | 1334 | 1300 | 1241 | 1101 | 1075 | 1129,7 | 1457,8 | 1915,8 | 2054,9 | 2324,8 |
| Тернопільська | 1059 | 1054 | 1053 | 1060 | 992 | 885 | 1252,1 | 1645,4 | 2414,9 | 2258,5 | 2773,6 |
| Харківська | 3036 | 3146 | 2908 | 2859 | 2731 | 3069 | 2700,0 | 4479,8 | 5820,6 | 5440,5 | 5332,6 |
| Херсонська | 1291 | 1090 | 991 | 1098 | 1038 | 1071 | 1085,8 | 1572,9 | 1952,6 | 2545,7 | 3713,1 |
| Хмельницька | 1695 | 1577 | 1502 | 1641 | 1494 | 1471 | 816,3 | 1197,0 | 1799,0 | 1929,4 | 2351,7 |
| Черкаська | 1368 | 1350 | 1289 | 1341 | 1265 | 1235 | 973,0 | 1402,1 | 2245,5 | 2707,9 | 3088,8 |
| Чернівецька | 831 | 797 | 761 | 756 | 706 | 707 | 1354,5 | 2037,8 | 2812,7 | 3327,8 | 4155,1 |
| Чернігівська | 1855 | 1843 | 1772 | 1741 | 1585 | 1571 | 924,2 | 1299,0 | 1723,4 | 1732,3 | 2066,1 |
| м. Київ | 2282 | 2402 | 2374 | 3245 | 3001 | 3264 | 6279,4 | 8070,1 | 7593,8 | 11728,5 | 13386,1 |
| м. Севастополь | 559 | 543 | 542 | 578 | 559 | 596 | 1496,1 | 1890,2 | 2231,0 | 2835,3 | 3818,4 |

[Розраховано автором на основі [23, 160–164]

Дані табл. 3.15 свідчать про наявність стійкої тенденції до зростання обсягу товарообороту в розрахунку на один торговельний об'єкт, що належить підприємствам роздрібної торгівлі, при одночасній нерівномірній зміні кількості таких об'єктів торгівлі упродовж 2006–2010 рр. У 2010 році по таких регіонах, як Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Одеська, Харківська області та м. Київ спостерігалось перевищення обсягу товарообороту в розрахунку на один торговельний об'єкт порівняно із середнім рівнем по країні в цілому. Зазначені регіони характеризуються високою концентрацією торговельних об'єктів, які належать підприємствам роздрібної торгівлі, щільністю населення та найвищим обсягом витрат населення в розрахунку на одну особу.

Суттєві темпи приросту товарообороту в розрахунку на один торговельний об'єкт підприємств роздрібної торгівлі мали місце у Херсонській, Луганській, Запорізькій, Житомирській, Волинській, Івано-Франківській областях та м. Севастополі.

Інтенсивність конкуренції на певному регіональному ринку у сукупності з інструментами державного регулювання торговельної діяльності обумовлюють рівень роздрібних цін реалізації товарів, розмір яких не в останню чергу позначається на обсягах та динаміці товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України. При зростанні товарообороту як у діючих, так і зіставних цінах, упродовж 2007, 2008 та 2010 років приріст його обсягів за рахунок збільшення фізичної маси продажів був у 2–3 рази нижчим порівняно з динамікою, обумовленою одночасним впливом факторів ціни та кількості продажів (рис. 3.13). У 2009 році відносно до 2008 року при фактичному зростанні товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України на 10,9% спостерігається скорочення фізичної маси продажу товарів під впливом наслідків світової фінансово-економічної кризи, що дозволяє констатувати неефективне використання ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за даний період часу.

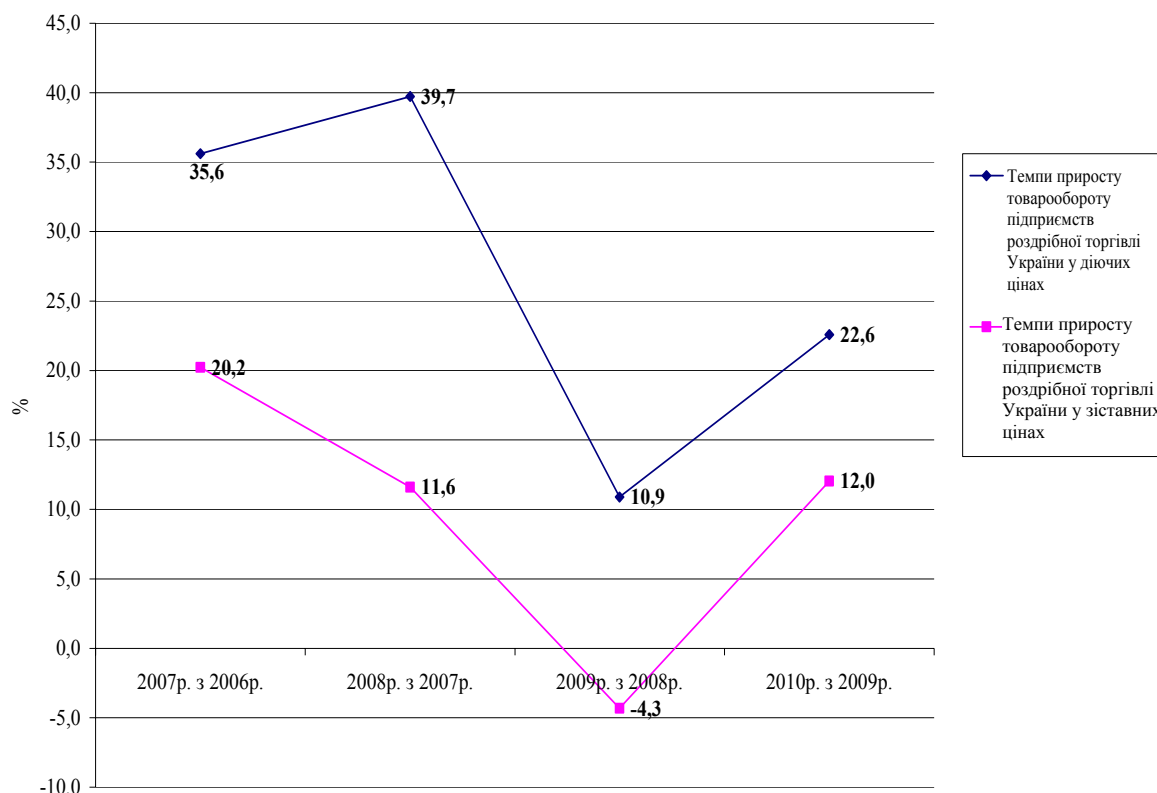


Рис. 3.13. Порівняльна динаміка темпів приросту товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі України у діючих та зіставних цінах за 2006–2010 рр.
[Розраховано автором на основі [22, 160–164]

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що фактори зовнішнього середовища суттєво впливають на обсяги, структуру, динаміку та перспективи розвитку товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі.

3.3. Ресурсне забезпечення товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі

Обсяги, структура, динаміка та ступінь виконання плану товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі визначаються наявним ресурсним потенціалом та рівнем ефективності його використання. З практики економічного аналізу та проаналізованих праць з економіки торговельного підприємства

впливає, що товарооборот підприємств роздрібно́ї торгівлі лімітують три групи факторів ресурсного забезпечення, а саме:

- фактори, пов'язані з товарними ресурсами;
- фактори, пов'язані з чисельністю персоналу та ефективністю його використання;
- фактори, пов'язані з наявністю та ефективністю використання основних засобів, у тому числі торговельної площі.

За даними щодо обсягів товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі України та його забезпеченості відповідними ресурсами за 2006–2010 рр., розраховано коефіцієнти парної кореляції (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Залежність товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі України від факторів ресурсного забезпечення

| Фактор | Коефіцієнт парної кореляції |
|--|-----------------------------|
| Обсяг товарних запасів | 0,98779823 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників | 0,79459165 |
| Залишкова вартість основних засобів | 0,97979227 |
| Кількість торговельних об'єктів | -0,529599 |
| Торговельна площа магазинів | 0,97133311 |

На підставі одержаних значень коефіцієнтів встановлено, що визначальний вплив на обсяги та динаміку товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі України мала забезпеченість товарними запасами та основними засобами. Помітним також виявився вплив кількості працюючих на підприємствах, для яких роздрібна торгівля є основним видом діяльності. При скороченні загальної кількості торговельних об'єктів, які належать підприємствам роздрібно́ї торгівлі, обсяг їх товарообороту зростає, тому одержане значення коефіцієнту кореляції за даним фактором має від'ємне значення. Отже, кількість

торговельних об'єктів безпосередньо не визначає існуючу динаміку загального обсягу товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, яка суттєво обумовлюється розмірами наявної торговельної площі на даних торговельних об'єктах.

Першочерговим елементом ресурсного забезпечення товарообороту підприємств роздрібної торгівлі виступають товарні запаси. З рис. 3.14 видно, що впродовж 2006–2010 рр. підприємства роздрібної торгівлі України нарощували обсяги товарних запасів.

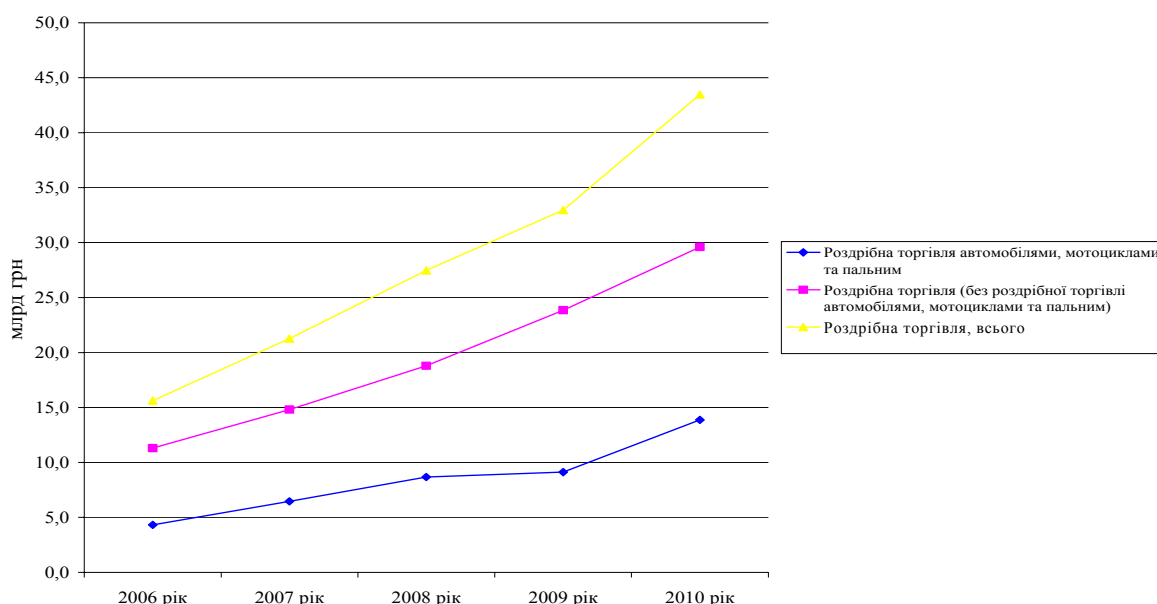


Рис. 3.14. Динаміка обсягів товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі України за 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

За досліджуваний проміжок часу темпи приросту товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним перевищували темпи приросту товарних запасів інших підприємств роздрібної торгівлі, за винятком 2009 року, коли відносно до 2008 року відносний приріст запасів товарів підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним склав 5,1%, а в той

же час товарні запаси підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) зросли на 26,9%. Така ситуація зумовлена впливом наслідків всесвітньої фінансово-економічної кризи, а саме скороченням попиту на автомобілі, автомобільне приладдя та пальне, дефіцитом фінансування розвитку автомобільної промисловості.

Слід зазначити, що при переважаючих приростах у динаміці обсяги товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним більш ніж удвічі менші за обсяги формування товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним). Подібне явище є цілком пояснюваним, адже обсяги формування товарних запасів пального обмежуються місткістю наявних сховищ для його зберігання, а автомобілі та мотоцикли часто доставляються покупцеві під замовлення, що скорочує потребу у формуванні запасів на підприємствах роздрібної торгівлі даного виду діяльності.

Як свідчать дані додатку Н, впродовж 2006–2010 рр. відбулися певні зміни у структурі товарних запасів торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України. Так, домінуючу частку в загальному обсязі товарних запасів торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України посідають запаси непродовольчих товарів – понад 80%. Причому, як свідчать дані рис. 3.15, на підприємствах роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним частка запасів непродовольчих товарів є суттєво вищою – 99,6% у 2010 році.

До групи лімітуючих факторів ресурсного забезпечення товарообороту підприємств роздрібної торгівлі також відносять основні засоби.

На підставі даних додатку П, який містить інформацію щодо первісної вартості основних засобів підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним і підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) на кінець 2006–2010 рр., проаналізуємо забезпеченість підприємств роздрібної торгівлі України основними засобами.

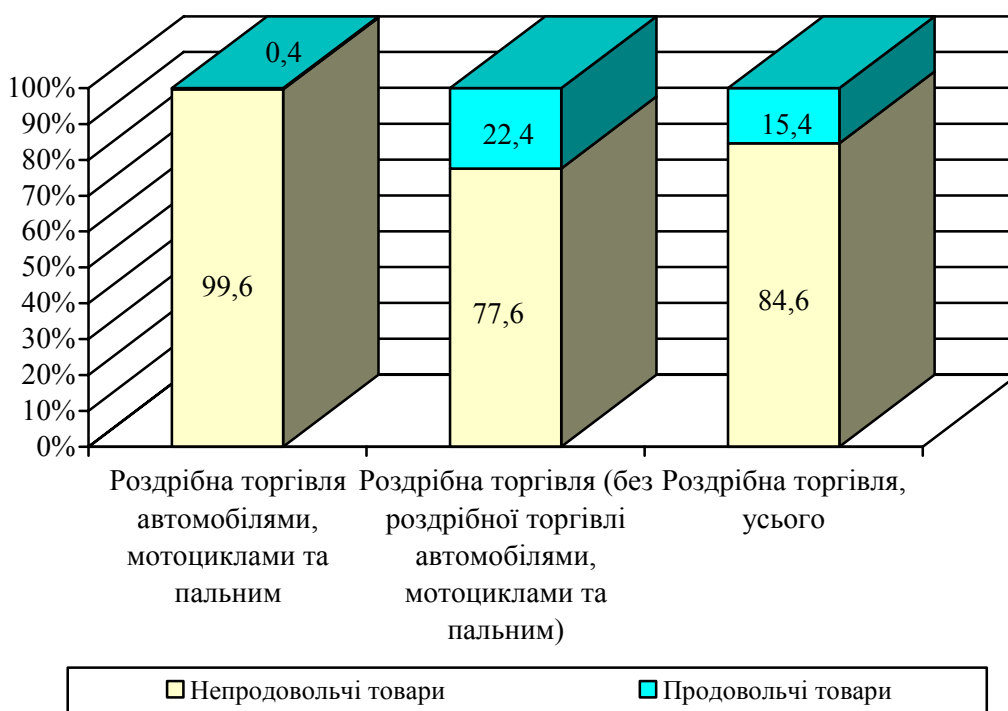


Рис. 3.15. Структура товарних запасів торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України у 2010 році
[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Загальна первісна вартість основних засобів підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом впродовж 2006–2010 рр. зростала нерівномірними темпами. Суттєве збільшення спостерігаємо за 2007 та 2008 рік, коли вартість основних засобів зросла відповідно на 94,6 та 162,5%, досягши на 01.01.09 позначки в 7958,7 млн грн, а подальше зростання відбувалося уповільненими темпами. В результаті на 01.01.11 підприємства роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом мали у своєму розпорядженні основних засобів загальною вартістю 10803,8 млн грн. Зазначимо, що екстенсивне зростання матеріально-технічної бази підприємств роздрібної торгівлі, по перше, є витратним, оскільки потребує здійснення певного обсягу поточних та капітальних витрат, а по-друге, пов'язаним з обмеженнями, які існують поза залежністю від підприємства роздрібної торгівлі.

У структурі основних засобів підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом впродовж досліджуваного періоду переважала частка первісної вартості будинків, споруд та передавальних пристроїв – понад 60% (рис. 3.16). Зокрема, на 01.01.11 первісна вартість цієї складової основних засобів становила 7497,5 млн грн, або 69,4% від загального обсягу основних засобів.

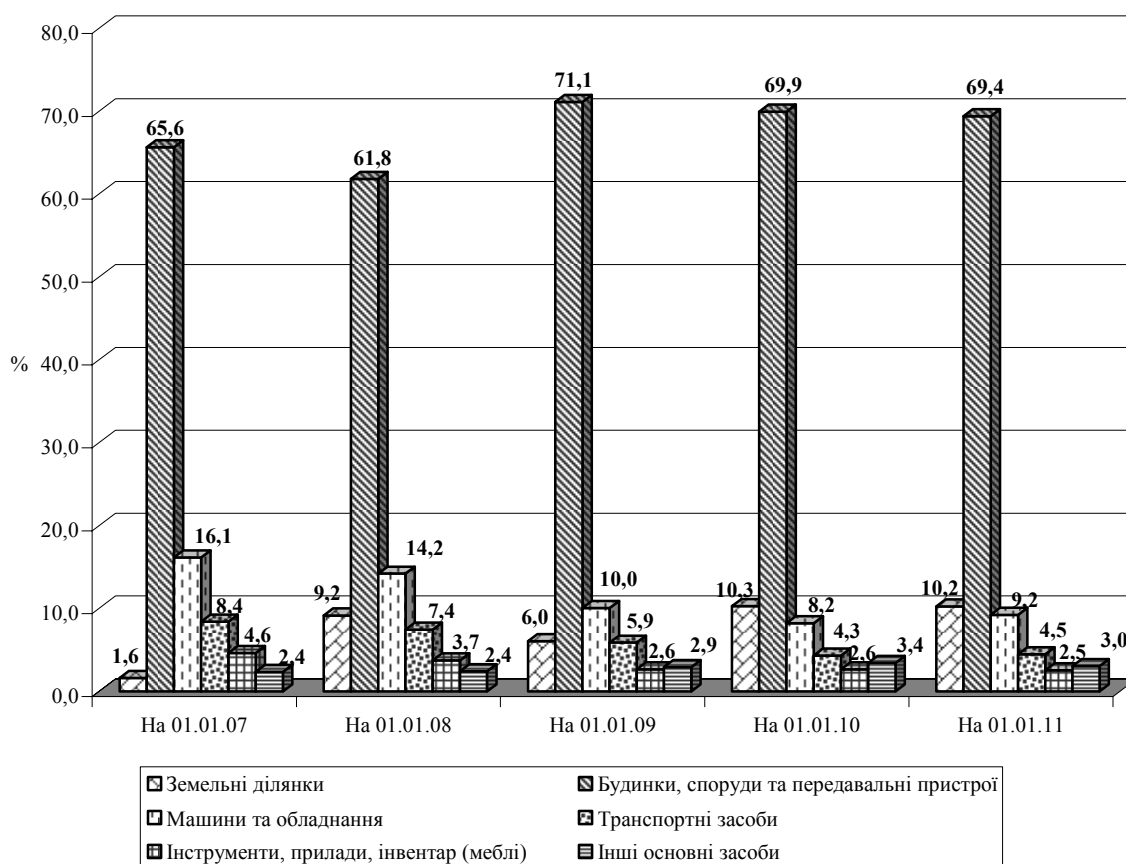


Рис. 3.16. Динаміка структури основних засобів підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом (за основними складовими) на кінець 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Помітною у структурі основних засобів підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом у 2006–2010 рр. також була первісна вартість таких складових, як земельні ділянки, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар (меблі) та інші основні засоби. Сумарна частка решти складових основних засобів не перевищувала 1,5%.

На відміну від підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним, інші підприємства роздрібної торгівлі, володіючи основними засобами, вартість яких на кінець 2008–2010 рр. була удвічі вищою, нарощували свою матеріально-технічну базу у 2006–2010 рр. значно меншими темпами. Зокрема, на 01.01.11 загальна первісна вартість основних засобів підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) збільшилася на 9,6% та становила 20935,7 млн грн.

У структурі основних засобів підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним), як свідчать дані рис. 3.17, у 2006–2010 рр. також переважали будинки, споруди та передавальні пристрої, на частку яких припадало понад 50%.

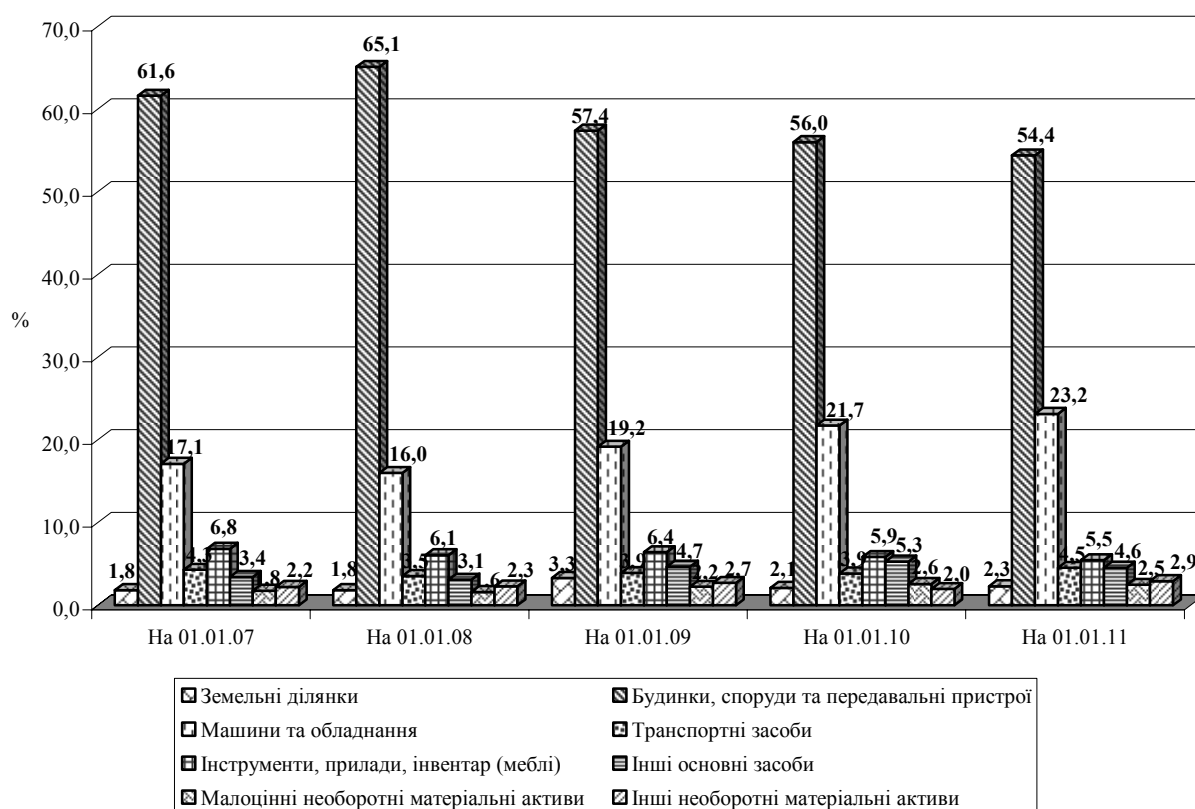


Рис. 3.17. Динаміка структури основних засобів підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) (за основними складовими) на кінець 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Крім цього, в загальному обсязі основних засобів підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) помітну частку мали машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар (меблі) та ін.

Для забезпечення зростання обсягів товарообороту підприємств роздрібної торгівлі на перспективу важливе значення мають не стільки абсолютні обсяги наявних основних засобів, скільки ступінь їх придатності для подальшого використання. З цією метою на підставі даних табл. 3.17 проаналізуємо коефіцієнти придатності основних засобів підприємств роздрібної торгівлі у 2006–2010 рр.

Таблиця 3.17

Коефіцієнти придатності основних засобів підприємств роздрібної торгівлі України на кінець 2006–2010 рр.

| Вид економічної діяльності | На кінець року: | | | | |
|---|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним, усього у тому числі: | 0,76 | 0,80 | 0,78 | 0,77 | 0,76 |
| Роздрібна торгівля автомобілями | 0,77 | 0,83 | 0,80 | 0,76 | 0,75 |
| Роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям | 0,69 | 0,72 | 0,61 | 0,65 | 0,64 |
| Роздрібна торгівля мотоциклами | 0,66 | 0,63 | 0,67 | 0,55 | 0,94 |
| Роздрібна торгівля пальним | 0,76 | 0,80 | 0,80 | 0,80 | 0,78 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним), усього у тому числі: | 0,71 | 0,74 | 0,74 | 0,72 | 0,70 |
| Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту | 0,73 | 0,76 | 0,73 | 0,71 | 0,67 |

Закінчення табл. 3.17

| Вид економічної діяльності | На кінець року: | | | | |
|--|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту | 0,68 | 0,71 | 0,73 | 0,72 | 0,74 |
| Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах продовольчими товарами | 0,68 | 0,63 | 0,63 | 0,66 | 0,65 |
| Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумерними товарами | 0,61 | 0,62 | 0,62 | 0,58 | 0,58 |
| Роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами | 0,75 | 0,79 | 0,79 | 0,80 | 0,76 |
| Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах | 0,72 | 0,79 | 0,78 | 0,67 | 0,72 |
| Роздрібна торгівля поза магазинами | 0,68 | 0,62 | 0,63 | 0,75 | 0,71 |
| Усього по підприємствах роздрібної торгівлі | 0,72 | 0,76 | 0,75 | 0,74 | 0,72 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

У цілому по підприємствах роздрібної торгівлі України ступінь придатності основних засобів за період аналізу становив у середньому 74%, що є достатнім показником для того, щоб позитивно оцінити можливості подальшого використання основних засобів цих підприємств. Порівняно із цим рівнем, вищим ступенем придатності володіють основні засоби підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом – у середньому 77%. Натомість слід акцентувати увагу на тенденції скорочення коефіцієнта придатності основних засобів, починаючи з кінця 2007 року.

Поглиблюючи аналіз, зазначимо, що сумарний обсяг та перспективи розвитку товарообороту значною мірою залежить від обсягів торговельних площ об'єктів торгівлі, які належать підприємствам роздрібної торгівлі.

Як випливає з табл. 3.18, для розвитку торговельної площі магазинів підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні в останні роки була притаманна та ж сама динаміка, що і для чисельності магазинів. Так, за 2010 рік площа магазинів підприємств роздрібно́ї торгівлі України збільшилася на 616,8 тис. м² або на 9,5% (чисельність магазинів за цей період збільшилася відповідно на 1,4%).

Коливання кількості магазинів супроводжується помітним укрупненням цих торговельних об'єктів підприємств роздрібно́ї торгівлі – середній розмір торговельної площі в розрахунку на один магазин збільшився на 01.01.11 відносно до 01.01.06 зі 115,4 до 191 м², або на 65,5%. Після уповільнення зростання у 2009 році торговельної площі в розрахунку на один магазин за 2010 рік цей показник зріс на 7,9%. Позитивно оцінюючи зрушення, які відбулися, слід зазначити, що вони є вкрай недостатніми – для забезпечення раціональної організації торговельно-технологічного процесу рекомендується мати площу не менше 250 м².

Таблиця 3.18

Динаміка торговельної площі магазинів підприємств роздрібно́ї торгівлі України у 2006–2010 рр.

| Показник | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 | Темп приросту, % (01.01.11 до 01.01.06) |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|
| Торговельна площа магазинів, усього, м ² | 4662506 | 5057353 | 5576244 | 6711538 | 6525402 | 7142167 | 53,2 |
| Торговельна площа в розрахунку на 1 мага- зин, м ² | 115,4 | 126,6 | 145,2 | 169,4 | 177,0 | 191,0 | 65,5 |

[Розраховано автором на основі [165, 168–172]

У досліджуваному періоді спостерігаємо зростання розміру торговельної площі магазинів підприємств роздрібної торгівлі, за винятком 2009 року, за який торговельна площа магазинів зазнала скорочення на 2,8%. Слід зазначити, що темп приросту торговельної площі магазинів підприємств роздрібної торгівлі за 2010 рік (9,5%) помітно перевищив темп приросту кількості магазинів (1,4%). За вказаний період часу суттєво зросла торговельна площа магазинів підприємств роздрібної торгівлі, які розташовані у Волинській, Чернівецькій, Вінницькій областях, містах Києві та Севастополі (табл. 3.19).

Однією із важливих складових ресурсного забезпечення товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, лімітуючим внутрішнім фактором впливу є персонал, склад та кваліфікація якого значним чином обумовлюють обсяги отримання товарообороту.

Таблиця 3.19

**Торговельна площа магазинів, які належать
підприємствам роздрібної торгівлі України,
за регіонами у 2006–2010 рр.**

| Регіон | Торговельна площа магазинів, м ² | | | | | |
|-------------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 |
| Україна | 4662506 | 5057353 | 5576244 | 6711538 | 6525402 | 7142167 |
| АР Крим | 172195 | 175391 | 197210 | 224945 | 220250 | 236000 |
| Вінницька | 177050 | 177082 | 170874 | 162279 | 165077 | 197119 |
| Волинська | 100809 | 102348 | 111826 | 111094 | 85979 | 134010 |
| Дніпропетровська | 323093 | 417688 | 476256 | 628845 | 572202 | 612616 |
| Донецька | 433461 | 540423 | 562850 | 654009 | 664308 | 670297 |
| Житомирська | 141025 | 141695 | 146411 | 169165 | 135382 | 150659 |
| Закарпатська | 100845 | 107309 | 103604 | 117687 | 117391 | 130720 |
| Запорізька | 155905 | 198287 | 235866 | 305272 | 284462 | 319413 |
| Івано-Франківська | 73379 | 98479 | 124452 | 135407 | 124762 | 124006 |
| Київська | 154657 | 167837 | 194936 | 238673 | 241678 | 276711 |
| Кіровоградська | 104771 | 99851 | 105899 | 114632 | 115714 | 113817 |
| Луганська | 169216 | 178563 | 223811 | 252510 | 246645 | 257587 |
| Львівська | 291054 | 330687 | 325729 | 378205 | 348906 | 372710 |

Закінчення табл. 3.19

| Регіон | Торговельна площа магазинів, м ² | | | | | |
|----------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 |
| Миколаївська | 95628 | 102228 | 156651 | 197359 | 172689 | 173301 |
| Одеська | 389357 | 315721 | 345673 | 402123 | 415881 | 450653 |
| Полтавська | 125398 | 155815 | 178109 | 213916 | 202181 | 207386 |
| Рівненська | 83604 | 79310 | 99620 | 145028 | 133446 | 143802 |
| Сумська | 106631 | 105027 | 107542 | 116146 | 109257 | 112186 |
| Тернопільська | 62596 | 68701 | 76075 | 106737 | 102861 | 96048 |
| Харківська | 309025 | 365724 | 395833 | 462951 | 435502 | 495121 |
| Херсонська | 108960 | 111842 | 120479 | 129283 | 158952 | 156413 |
| Хмельницька | 133910 | 127310 | 154621 | 199503 | 177538 | 179188 |
| Черкаська | 109811 | 114315 | 112204 | 165523 | 152365 | 149096 |
| Чернівецька | 61636 | 55563 | 82244 | 87948 | 77933 | 96655 |
| Чернігівська | 130635 | 135159 | 129309 | 133593 | 125790 | 131009 |
| м. Київ | 494592 | 527974 | 571282 | 778420 | 857316 | 1042790 |
| м. Севастополь | 53263 | 57024 | 66878 | 80285 | 80935 | 112854 |

[Складено автором на основі [165, 168–172]

Роздрібна торгівля належить до видів діяльності з високим рівнем витрат живої праці на обслуговування покупців в процесі прямого спілкування з ними, що обумовлює високу потребу у персоналі та визначає високі витрати по заробітній платі в загальних витратах торговельного підприємства. При цьому механізувати і автоматизувати процес обслуговування дуже важко.

Як свідчать дані рис. 3.18, середньооблікова кількість працівників на підприємствах роздрібно́ї торгівлі України впродовж 2006–2010 рр. змінювалася з різною спрямованістю та рівномірністю. За винятком 2009 року, за досліджуваний період середньооблікова кількість працівників на підприємствах роздрібно́ї торгівлі зростала та у 2010 році становила 512,7 тис. осіб, у тому числі на підприємствах роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним працювало 70,4 тис. осіб (13,7% від загальної кількості працівників), а на інших підприємствах роздрібно́ї торгівлі відповідно 442,3 тис. осіб (86,3% від загальної кількості працівників). Слід зазначити, що у 2007–2009 рр. середньооблікова кількість працівників вищими темпами зростала на підприємствах роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним, натомість у 2010 році вона зазнала скорочення на 13,51%.

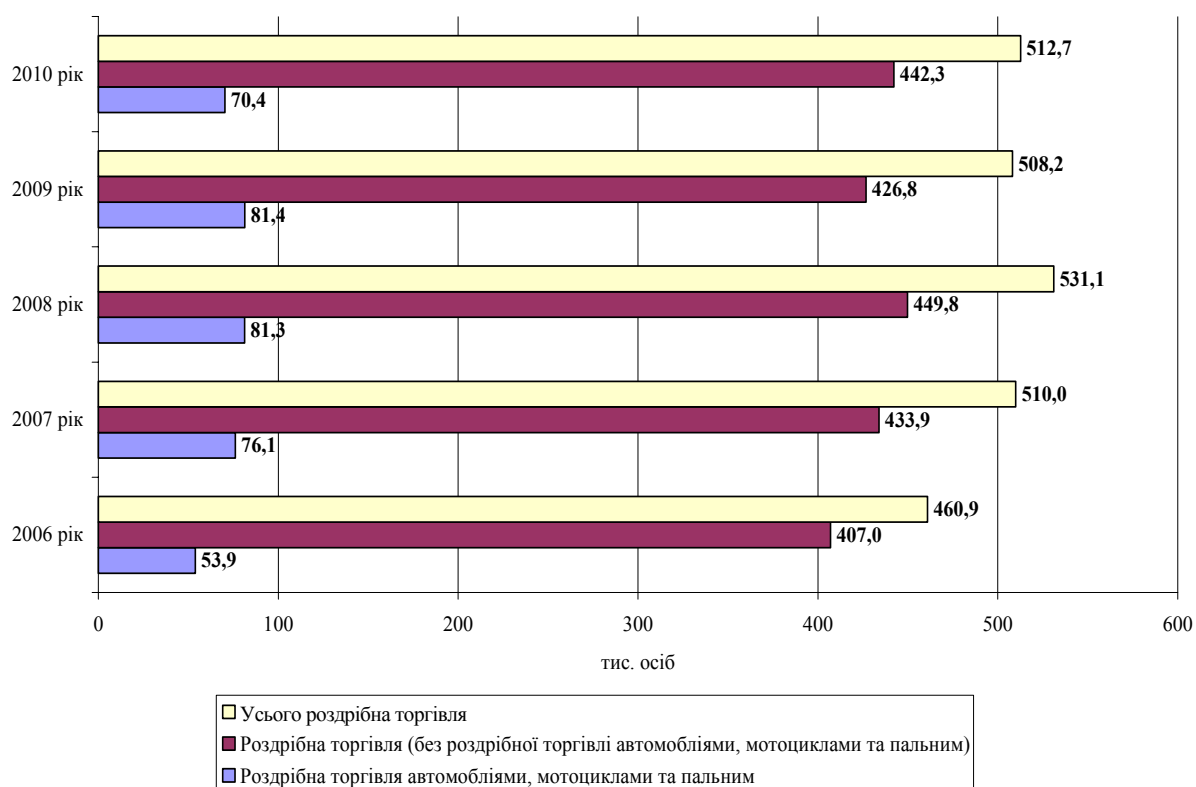


Рис. 3.18. Динаміка середньооблікової кількості працівників підприємств роздрібно́ї торгівлі України за 2006–2010 рр.
[Складено автором на основі [23, с. 104; 174, с. 100; 175, с. 98]

На підставі даних додатку Р можна проаналізувати склад персоналу підприємств роздрібно́ї торгівлі у 2006–2010 рр. за статтю, віком та рівнем освіти.

Дані засвідчують, що у роздрібній торгівлі України переважно працюють жінки. Так, частка жінок у загальній обліковій кількості штатних працівників підприємств роздрібно́ї торгівлі України впродовж 2006–2010 рр. коливалася в межах 63,5–65,8%. Відмітною рисою роботи підприємств роздрібно́ї торгівлі є нерівномірна інтенсивність купівельних потоків упродовж дня, тижня, пори року. В одних випадках не уникнути простоїв робітників при порожньому залі, а в інших – дуже напружена робота з ризиком погіршення якості обслуговування, невірних розрахунків з покупцями і відповідно втрат товарообороту. Така специфіка роботи потребує найма працівників на умовах неповної зайнятості, що є більш зручним саме для жінок.

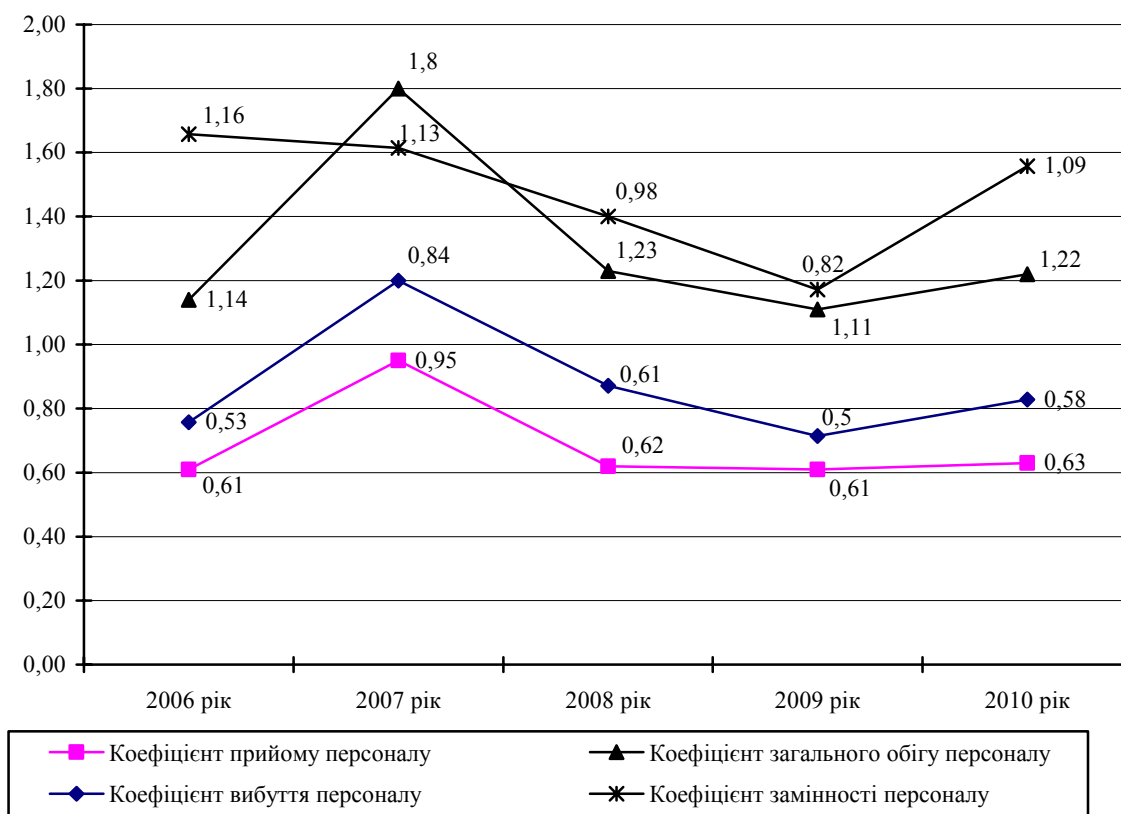
Виходячи із специфіки виду діяльності, на підприємствах роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним в загальній обліковій кількості штатних працівників переважає частка чоловіків, зокрема на кінець 2010 року вона становила 68,2%, що відповідає кількості у 26 487 осіб.

Аналізуючи вікову структури персоналу підприємств роздрібно́ї торгівлі України, спостерігаємо переважання працівників віком від 15 до 34 років, частка яких у загальній обліковій кількості штатних працівників за період аналізу мала стійку тенденцію до зростання та станом на кінець 2010 року досягла 51,1%. У тому числі частка молоді (15–24 роки) у середньому становить 21%. Дещо більше третини працюючих на підприємствах роздрібно́ї торгівлі мають вік 35–49 років. Частка працівників віком від 50 до 59 років сумарно становить близько 15%.

Суттєва частка працюючої на підприємствах роздрібно́ї торгівлі молоді свідчить про те, що часто дане робоче місце для них є першим, у зв'язку з чим має місце недостатність досвіду, яка обумовлює необхідність додаткового навчання.

У загальній обліковій кількості штатних працівників підприємств роздрібно́ї торгівлі України дещо більше 50% мають вищу освіту, причому переважним чином базову та неповну. Станом на 01.01.11 із 401 949 працівників підприємств роздрібно́ї торгівлі України базову та неповну вищу освіту мали 111 981 особа (27,9%), а повну вищу освіту – 104 429 осіб (26%).

Сьогодні фахівці в сфері роздрібно́ї торгівлі вважаються найбільш запитаними на ринку праці. При цьому серед працівників цієї сфери один з найвищих рівнів плинності кадрів в Україні, який є істотним бар'єром для розвитку роздрібно́ї торгівлі та нарощення обсягів товарообороту. Ґрунтуючись на даних додатку С, були розраховані та представлені на рис. 3.19 коефіцієнти руху персоналу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі України у 2006–2010 рр.



*Рис. 3.19. Динаміка коефіцієнтів руху персоналу
на підприємствах роздрібної торгівлі України за 2006–2010 рр.*
[Розраховано автором на основі первинних даних Державної
служби статистики України]

Найбільші зміни у кількості працюючих у роздрібній торгівлі України відбулися у 2007 році. Саме в цьому періоді спостерігаються екстремальні максимальні значення коефіцієнтів прийому, вибуття та загального обігу персоналу. В 2008–2009 рр. у роздрібній торгівлі України мала місце негативна ситуація, пов’язана з перевищенням значень коефіцієнта вибуття персоналу над значеннями коефіцієнта прийому персоналу. У зазначених роках коефіцієнт заміності персоналу не перевищував одиницю. В 2010 році від середньооблікової кількості штатних працівників частка прийнятих у цьому році становила 63%, а звільнених – 58%, що є високими показниками та свідчить про плинність персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі.

Населення України постійно скорочується, значна частина молоді одержує вищу освіту і має відповідні амбіції щодо місця працевлаштування та рівня оплати праці, з кожним

роком скорочується кількість закладів професійно-технічної освіти, зруйновано імідж робочої спеціальності. Зазначене спричиняє дефіцит рядового персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі, а основною причиною плинності кадрів стає низький, порівняно з підприємствами інших видів діяльності, рівень оплати праці.

Як свідчать дані рис. 3.20, у 2010 році середньомісячна заробітна плата працівників підприємств секції G «Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку» на 19,7% була нижчою за середньомісячну заробітну плату підприємств України.

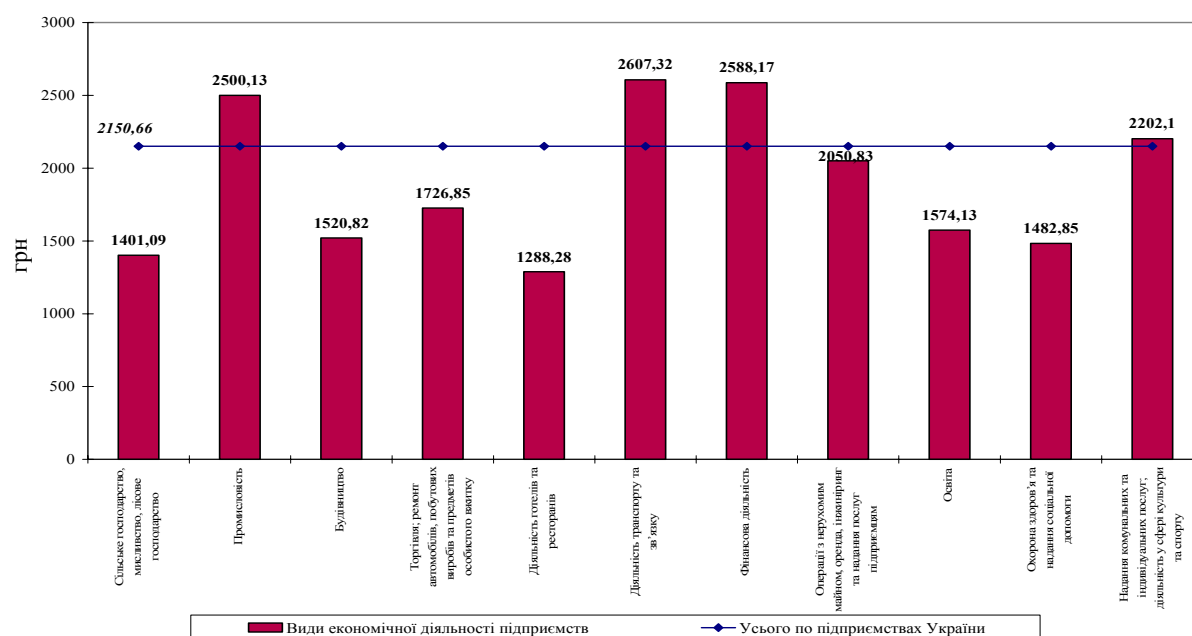


Рис. 3.20. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємств України за видами економічної діяльності у 2010 році

[Складено автором на основі [167]]

Працюючий у сфері торгівлі персонал отримує заробітну плату нижчу за працівників підприємств таких видів економічної діяльності, як промисловість; транспорт та зв'язок; фінансова діяльність; операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям; надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту.

Слід зазначити, що у 2010 році порівняно з 2006 роком середньомісячна заробітна плата найманих працівників підприємств України зросла більш ніж удвічі (за винятком підприємств будівництва, по яких зростання склало 1,6 раза). Стосовно підприємств, для яких роздрібна торгівля є основним видом діяльності (рис. 3.21), то середньомісячна заробітна плата працівників підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) з 2006 по 2010 роки зросла у 2,2 раза – з 605 до 1 343 грн. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним хоча і збільшилася за період аналізу дещо меншими темпами – у 1,9 раза, проте за абсолютним розміром є вищою та становила у 2010 році 2046 грн.

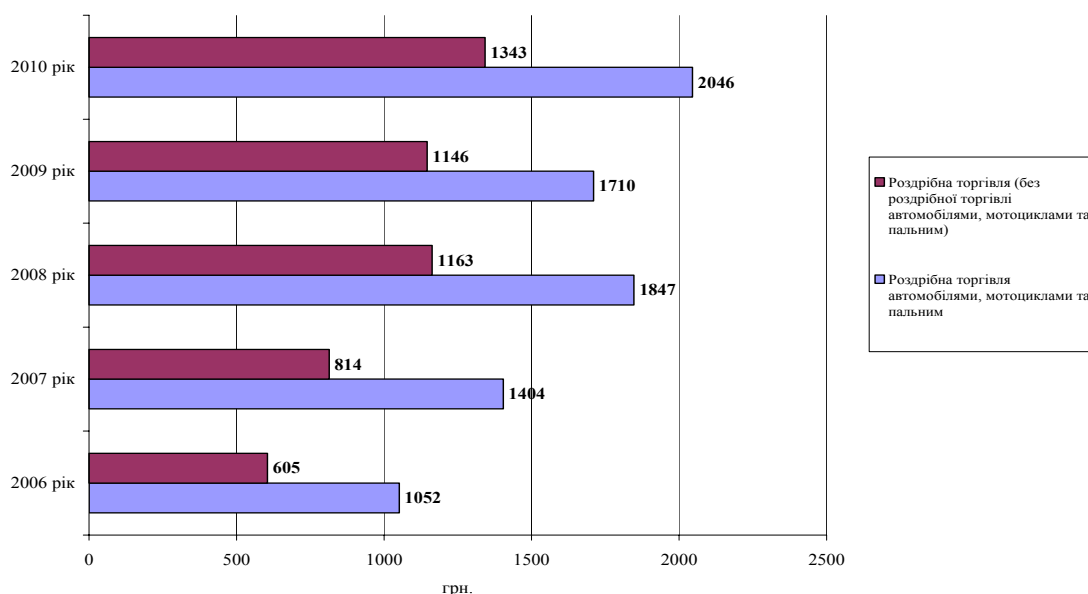


Рис. 3.21. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників підприємств роздрібної торгівлі України за 2006–2010 рр.

[Складено автором на основі [23, с. 105; 174, с. 101; 175, с. 99]

На основі даних додатку Т проаналізуємо динаміку обсягів та структури фонду оплати праці персоналу підприємств роздрібної торгівлі України за 2006–2010 рр. Фонд оплати праці штатних працівників підприємств роздрібної торгівлі України з 2006 по 2010 роки збільшився у 2,6 раза – з 2860,7

до 7319,3 млн грн, причому досліджуваний показник зростав щорічно за винятком 2009 року, якому відбулося скорочення фонду оплати праці на 5,13% під впливом скорочення обсягів фонду основної та додаткової заробітної плати.

У структурі фонду оплати праці штатних працівників підприємств роздрібно́ї торгівлі України понад 70% займав фонд основної заробітної плати (рис. 3.22). Фонд додаткової заробітної плати у 2006–2010 рр. мав частку у діапазоні 20,3–25,7%. Заохочувальні та компенсаційні виплати у структурі фонду оплати праці штатних працівників підприємств роздрібно́ї торгівлі України у середньому становили 1,3%.

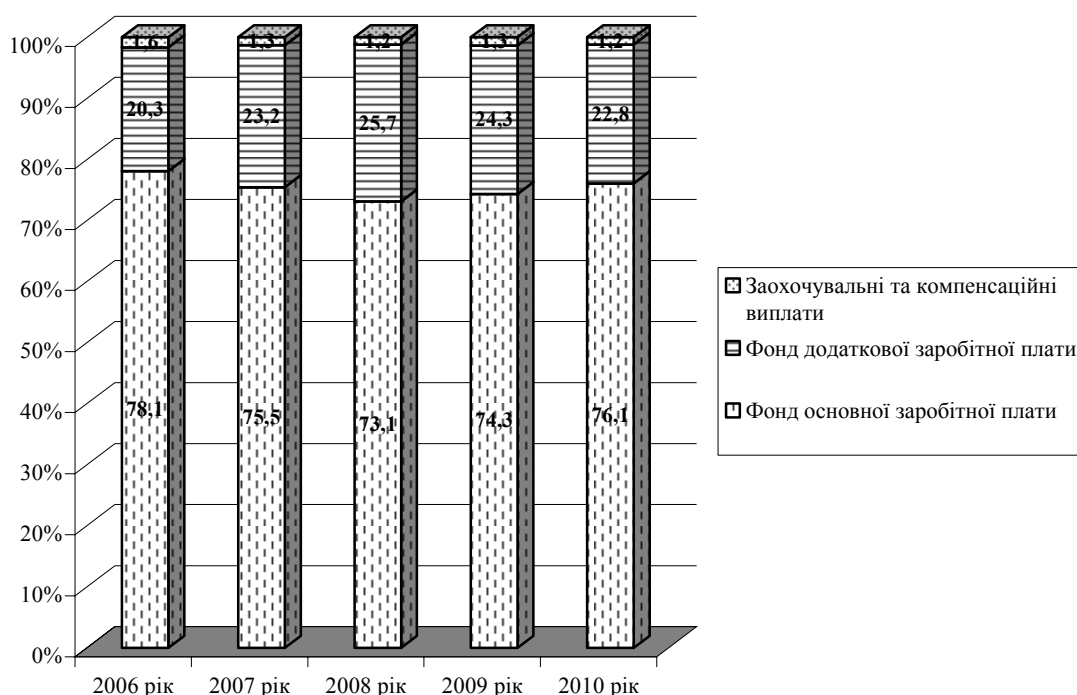


Рис. 3.22. Динаміка структури фонду оплати праці персоналу підприємств роздрібно́ї торгівлі України за 2006–2010 рр.

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Порівняно більшу частку у структурі фонду оплати праці основна заробітна плата мала у підприємств роздрібно́ї торгівлі (без роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом). Крім цього, фонд оплати праці вказаних підприємств характеризувався вищою часткою заохочувальних

і компенсаційних виплат (за винятком 2010 року, в якому частка цієї складової фонду оплати праці була вищою у підприємств роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом).

Для формулювання узагальнюючого висновку щодо впливу на обсяги та динаміку товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі лімітуючих факторів ресурсного забезпечення розраховано показники ресурсомісткості товарообороту (рис. 3.23).

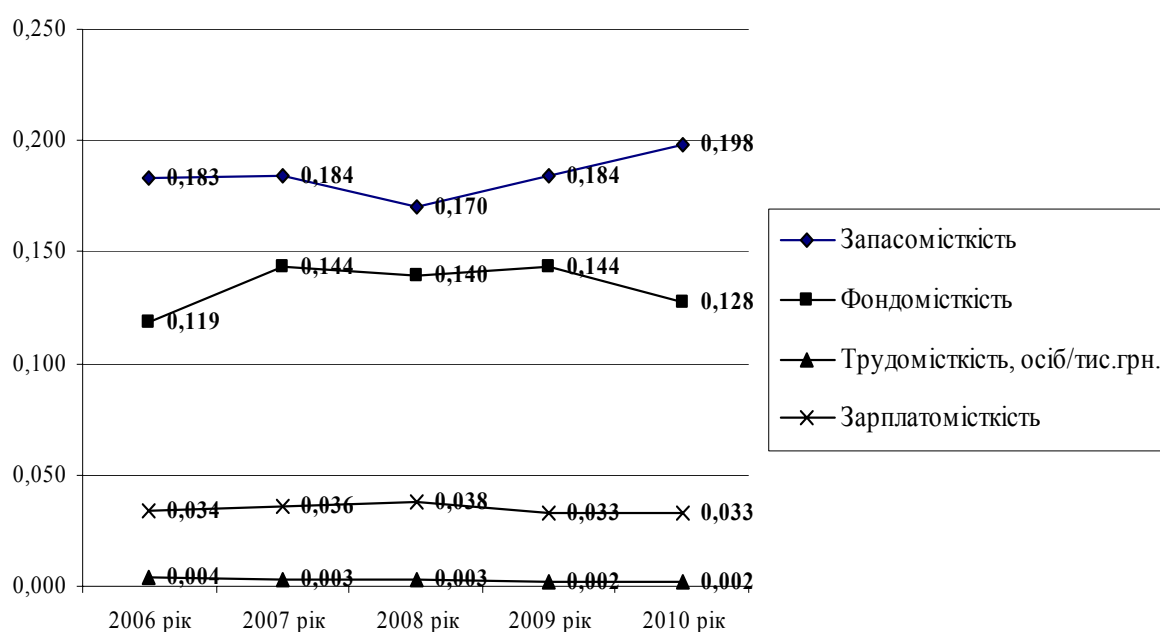


Рис. 3.23. Динаміка показників ресурсомісткості товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі України за 2006–2010 рр.

Таким чином, одержані результати свідчать про посилену залежність товарообороту від забезпеченості підприємств роздрібно́ї торгівлі України товарними ресурсами та основними засобами, в тому числі торговельною площею. Результати вивчення впливу регульованих факторів ресурсного забезпечення використовуються у процесі проведення варіантних розрахунків плану товарообороту, сценаріїв його розвитку, враховуючи ймовірність зміни факторів, а також полегшать роботу підрозділів підприємств роздрібно́ї торгівлі та служб, які здійснюють розробку стратегії регулювання товарообороту та контроль за її впровадженням.

Розділ 4

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ І ПРОГНОСТИЧНО- ПЛАНОВОЇ ФУНКЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВАРООБОРОТОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

4.1. Методичне забезпечення аналізу товарообороту підприємств роздрібної торгівлі

У новій економічній ситуації, яка характеризується посиленням конкуренції і загостренням проблеми виживання, забезпечення динамічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі вимагає проведення глибокої і всебічної аналітичної роботи.

Сучасний стан методичного забезпечення аналізу товарообороту характеризується різноманітністю інструментів його проведення. Практично жодне дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців з економіки та організації торговельної діяльності, економічного аналізу торговельної діяльності, статистики торгівлі не обходиться без викладення методичного інструментарію та порядку проведення аналізу товарообороту [5, 12, 14, 16, 17, 19, 21, 31, 33, 48, 56, 59, 60, 61, 65–67, 124, 166]. Ця проблематика не залишилася поза увагою і фахівців-практиків у галузі торгівлі. У періодичних виданнях систематично обговорюються нові підходи до аналізу товарообороту у сучасних умовах, з'являються коментарі фахівців щодо необхідності доповнення показників оцінки, уточнення існуючих алгоритмів розрахунку.

Напрями аналізу товарообороту підприємств роздрібної торгівлі на сучасному етапі значно розширюються і поглиблюються. Проте в повному обсязі вони ще не знайшли свого відображення у науковій літературі. Відбувається перегляд

традиційних підходів до методики аналізу товарообороту з урахуванням сучасних вимог торговельного менеджменту, тому попередні розробки науковців сьогодні потребують удосконалення з урахуванням набутого практичного досвіду.

У більшості випадків, розглядаючи проблематику аналізу товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, науковці визначають, що він дозволяє виявити резерви розвитку товарообороту, збільшення частки підприємства на споживчому ринку і підвищення конкурентоспроможності, оцінити ступінь задоволення попиту, здійснювати контроль та оперативно коригувати торговельно-технологічні процеси [16, 17, 19, 21, 31, 60, 66, 67, 166]. Більш вузький підхід зустрічаємо у зарубіжних науковців, які пов'язують аналіз обсягу товарообороту з оцінкою результатів роботи торговельного персоналу у процесі управління ним [124, с. 510], що суттєво звужує спектр можливих напрямів використання результатів такого аналізу.

В окремих працях наголошується, що аналіз товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є основою для його планування [17, 59, 124, 176], і що аналітичні процедури слід розглядати як один з етапів планування товарообороту на підприємствах роздрібної торгівлі [56, 64, 65]. Погоджуючись з тим, що одержані за результатами аналізу товарообороту висновки мають бути покладені в основу подальших прогнозних і планових розрахунків, підтримуємо думку А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакової [12] та В.С. Марцина [14], які розглядають аналітичні процедури як відокремлений етап управління товарооборотом на підприємствах роздрібної торгівлі, що передуює проведенню планової роботи.

У проаналізованих нами працях зустрічаємо лише поодинокі спроби чітко визначити види аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі. Так, Р.П. Валевич та Г.А. Давидова розглядають чотири види аналізу товарообороту: аналіз за часовими рядами; оперативний; порівняльний; стратегічний [17, с. 25]. Т.І. Арзуманова та М.Ш. Мачабелі виокремили три типи аналізу товарообороту – оперативний, порівняльний та стратегічний [67, с. 69]. Оперативний аналіз

як один з етапів комплексного аналізу товарообороту також виокремлено у працях Л.І. Кравченко [61], Т.І. Ніколаєвої та Н.Р. Єгорової [21], Б.В. Гриніва [166]. Крім цього, Л.І. Кравченко порівняльний аналіз також визначено як окремий етап аналітичної роботи. На необхідності проведення такої аналітичної процедури наголошують і фахівці-практики [177].

Вважаємо, що розглянуті підходи до типізації аналізу товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі потребують уточнення з огляду на здобутки вітчизняних і зарубіжних науковців у царині структуризації видів економічного аналізу.

Так, ґрунтуючись на процесному підході до структуризації економічного аналізу на рівні суб'єкта господарювання, погоджуємося із думкою, що аналіз виконує три функції: оцінювальну, діагностичну, прогностну [178, с. 470]. Виходячи з цього, *за спрямованістю дослідження в часі* можна виокремити три види аналізу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі:

1) ретроспективний – спрямований на виявлення невикористаних резервів зростання товарообороту та передбачає дослідження динаміки товарообороту за часовими рядами, побудованими за ряд минулих періодів, у тому числі з урахуванням зміни цін;

2) поточний – проведення діагностики та виявлення відхилень поточного стану показників товарообороту на основі порівняння з плановими, середньогалузевими показниками, даними по підприємствах-конкурентах, підприємствах-аналогах, аналогічних періодах минулого року;

3) перспективний – спрямований на прогнозування обсягу товарообороту на підставі одержаних результатів попередньо проведеного ретроспективного і поточного аналізу.

Залежно від рівня управління, на якому приймаються рішення, доцільно розрізняти такі види аналізу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі: оперативний, тактичний та стратегічний. Основні характеристики зазначених видів аналізу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі представлені у табл. 4.1.

Стратегічний аналіз стосовно до товарообороту означає визначення впливу стану управління товарооборотом на конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі та досягнення його стратегічних цілей (зростання ринкової цінності, збільшення частки ринку).

Таблиця 4.1

Характеристики оперативного, поточного та стратегічного аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

| Характеристика | Вид аналізу | | |
|--|--|--|---------------------------------|
| | оперативний | поточний | стратегічний |
| Періодизація аналітичних даних | Щоденна, щотижнева | Щомісячна, щоквартальна | Щорічна |
| Пріоритетний фактор у дослідженні впливу на товарооборот | Забезпеченість товарними ресурсами | Загальна ресурсна забезпеченість – товарними, трудовими ресурсами та матеріально-технічною базою | Місткість ринку |
| Рівень управління, відповідальний за ухвалення рішень | Категорійні менеджери, завідувачі відділами (секціями) | Функціональні директори | Власники бізнесу, топ-менеджери |

Розглядаючи перебіг аналізу товарообороту на підприємствах роздрібної торгівлі, в усіх досліджених нами працях виокремлюються такі об'єкти аналізу, як загальний обсяг товарообороту, його склад та товарно-групова структура. Враховуючи специфіку функціонування підприємств роздрібної торгівлі, першочергово пов'язану із безпосереднім контактуванням з кінцевими споживачами товарів, вважаємо

доцільним як четвертий об'єкт аналізу товарообороту розглядати касові чеки, на підставі вивчення яких товарооборот аналізується за категоріями покупців та оцінюються параметри здійснених ними покупок.

Переважна більшість науковців надала характеристику напрямам аналізу товарообороту, проте ступінь деталізації опису аналітичних процедур виявився різним. Так, чітку послідовність окремих етапів аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі з їх детальним описом було наведено у працях А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакової [12, с. 139–143], Л.І. Кравченко [61, с. 7–97], С.М. Лебедєвої, Н.О. Казіначікової, А.В. Гаврікова [59, с. 52–60], В.С. Марцина [14, с. 128–129], Б.В. Гриніва [166, с. 26–69] та деяких інших. Натомість єдиного підходу до структуризації етапів аналітичних процедур у досліджених науковців не спостерігається.

Особливих розбіжностей не виявлено у характеристиці методичного інструментарію аналізу загального обсягу, складу та товарно-групової структури товарообороту. В той же час ряд науковців включає до етапів аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі аналіз товарних запасів і товарооборотності та аналіз надходження товарів [16, 19, 59, 61], визначаючи тим самим товарооборот як сукупність усіх елементів товарного балансу, що вважаємо некоректним. Аналіз товарних запасів і надходження товарів є самостійними напрямками аналізу господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі та спираються на власний специфічний інструментарій дослідження, який частково є доцільним для використання в аналізі товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, коли йдеться про кількісну оцінку впливу забезпеченості товарними ресурсами у перебігу проведення факторного аналізу товарообороту. Натомість стратегічний аналіз товарообороту, націлений на визначення впливу стратегії розвитку товарообороту на рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства [17, 67], передбачає поглиблене дослідження забезпеченості товарообороту товарними, трудовими ресурсами та матеріально-технічною базою. Як визначив В.С. Марцин, забезпечення виконання стратегічних

цілей розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі значною мірою залежить від заходів, що забезпечують створення його іміджу [14, с. 128]. При цьому першочергового значення, на нашу думку, набуває саме стан забезпеченості товарообороту ресурсами.

Результати проведеного конструктивно-критичного аналізу дозволяють запропонувати послідовність аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі у вигляді 6-блокової об'єктно-процедурної схеми (рис. 4.1).

I блок. Визначення об'єктів аналізу товарообороту.

У результаті дослідження наукових розробок з проблематики аналізу товарообороту та теоретичного узагальнення набутого практичного досвіду пропонуємо визначити такі об'єкти аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі:

- 1) загальний обсяг товарообороту;
- 2) товарна структура товарообороту;
- 3) склад товарообороту;
- 4) касові чеки.

Цей блок аналізу передбачає визначення обсягу товарообороту у вартісному та натуральному (для окремих товарів і товарних груп) виразі за:

- 1) окремими асортиментними позиціями, товарними групами, товарними категоріями;
- 2) окремими категоріями покупців;
- 3) окремими структурними підрозділами (відділами, секціями);
- 4) окремими районами (регіонами) діяльності підприємства та окремими торговельними об'єктами (у випадку здійснення мережевої торгівлі);
- 5) підприємством у цілому.

Інформаційною базою при цьому є форми статистичної звітності № 1-торг (місячна) «Звіт про товарооборот» та № 3-торг (квартальна) «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства», матеріали управлінського обліку відносно обсягів продажів товарів структурними підрозділами підприємства, обсягів продажів товарів в окремих районах (регіонах) діяльності, оперативна інформація програмного середовища 1С: Підприємство.



Рис. 4.1. Об'єктно-процедурна схема аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

II блок. Об'єктно-орієнтовані аналітичні процедури.

Аналіз загального обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі передбачає виконання таких процедур:

1. Аналіз виконання плану товарообороту.

Оцінка виконання плану товарообороту підприємства проводиться з метою встановлення діапазону та причин відхилень фактичного товарообороту від планового, що мали місце у передплановому періоді. Даний етап аналітичної роботи передбачає оцінку ступеня, ритмічності, рівномірності та напруженості виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

На необхідності оцінки ступеня виконання плану товарообороту акцентують увагу багато дослідників [12, с. 139; 14, с. 128; 16, с. 104; 17, с. 24; 19, с. 174–175; 60, с. 56; 64, с. 47; 166, с. 43–49]. Аналізуючи загальний обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, необхідно встановити ступінь виконання плану за окремими кварталами, а також місяцями. Квартальні та місячні плани товарообороту, визначені виходячи з річного плану, відображають специфіку внутрішньорічного розвитку товарообороту, обумовлену насамперед особливостями споживчого попиту в окремі періоди року.

Оцінка ступеня виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі здійснюється шляхом визначення абсолютного та відносного розмірів відхилення у зв'язку із впливом факторів, що не були враховані в процесі планування.

Для визначення рівномірності розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі доцільно скласти графіки виконання плану за місяцями, розрахувати і проаналізувати коефіцієнти ритмічності та рівномірності виконання плану.

Коефіцієнт ритмічності розраховують як відношення кількості періодів, в яких план було виконано, до загальної їх кількості [61, с. 12; 166, с. 45]. Діапазон коливання значень цього коефіцієнта може знаходитися між нулем і одиницею.

Також коефіцієнт ритмічності виконання плану товарообороту (K_r) розраховують способом менших чисел за формулою [166, с.46]:

$$K_r = \frac{TO_{пл} - TO_{нед}}{TO_{пл}}, \quad (4.1)$$

де $TO_{пл}$ – плановий обсяг товарообороту на рік (квартал, місяць);

$TO_{нед}$ – загальна сума недовиконання плану товарообороту в окремі місяці (декади, дні).

У цій формулі різниця між плановим обсягом товарообороту за певний період і сумою недовиконання плану становить фактичний (заліковий) обсяг товарообороту в рамках плану.

Для визначення коефіцієнта рівномірності необхідно попередньо розрахувати середньоквадратичне відхилення (σ) та коефіцієнт варіації (v), або нерівномірності:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}; \quad (4.2)$$

$$v = \frac{\sigma}{\bar{X}} 100, \quad (4.3)$$

де X_i – процент виконання плану або темп зміни в динаміці по досліджуваному показнику за кожен місяць або квартал;
 \bar{X} – процент виконання плану або темп підвищення (зниження) в динаміці по досліджуваному показнику за рік;
 n – кількість місяців (кварталів) досліджуваного періоду.

Середньоквадратичне відхилення дозволяє оцінити коливання в розвитку товарообороту, а за коефіцієнтом варіації

(нерівномірності) можна проаналізувати нерівномірність змін. Коефіцієнт рівномірності (Крівн) оцінює, який відсоток виконання плану товарообороту був рівномірним, і розраховується за наступною формулою:

$$\text{Крівн} = 100 - \nu. \quad (4.4)$$

У своїй праці Б.В. Гринів обчислений за наведеною формулою (4.4) коефіцієнт називає коефіцієнтом ритмічності і розглядає цей алгоритм як третій спосіб розрахунку останнього [166]. В свою чергу, рівномірність виконання плану товарообороту відносно споживчого товариства, що розглядається ним як виконання плану окремими магазинами і іншими структурними підрозділами підприємства. Б.В. Гринів пропонує розраховувати як відношення кількості магазинів, які виконали план у звітному періоді, до їх загальної кількості [166, с. 47]. Для забезпечення коректності розрахунків автором навчального посібника «Економічний аналіз торговельної діяльності» запропоновано обчислювати коефіцієнт рівномірності виконання плану товарообороту торговельною мережею способом менших чисел з тією відмінністю, що загальний обсяг залікового товарообороту (в межах плану) визначається по кожному торговельному об'єкті за звітний період [166].

Вивчення ступеня, ритмічності і рівномірності виконання планів проводиться не тільки для оцінки якості планування та професіоналізму працівників планово-економічної служби підприємства, а насамперед, з метою оцінки мінливості зовнішнього середовища та чутливості до його змін обсягу товарообороту на даному підприємстві.

2. Аналіз динаміки загального обсягу товарообороту.

Тенденції зміни товарообороту в часі відносять до найважливіших оцінок стану і розвитку споживчого ринку. Перспективи розвитку ринку, а відповідно, і масштаби комерційного ризику великою мірою залежать від характеру і інтенсивності розвитку товарообороту. Динаміка товарообороту, з одного боку, відображає основні закономірності споживчого

попиту і тенденції його задоволення (якщо не враховувати умовно задоволений попит, тобто вимушено придбані товари, які за рядом властивостей не відповідають ринковим бажанням покупців), з іншого – визначає потенційні можливості отримання підприємством роздрібної торгівлі комерційного доходу, а потім і прибутку.

Для дослідження динамічних змін в обсязі товарообороту підприємства роздрібної торгівлі будується динамічний ряд товарообороту. Аналіз може проводитися щоденно, подекадно, помісячно, поквартально, за півріччя та роками. Причому для вивчення розвитку товарообороту за роками необхідна тривалість динамічного ряду має становити не менше 5 років. Методичним інструментарієм проведення такого аналізу є базисні, ланцюгові та середні абсолютні прирости; базисні, ланцюгові і середні темпи зростання (приросту); абсолютне значення 1% приросту.

У перебігу вивчення динаміки обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі має бути забезпечена порівняльність цін. З цією метою використовуються показники індексу інфляції відносно першого аналітичного періоду, які обчислюються Державним комітетом статистики України і оприлюднюються, або підприємством самостійно розраховуються середні індекси зміни цін [12, с. 141]. При цьому середній індекс зміни цін буде враховувати структуру товарообороту досліджуваного підприємства та зміну цін реалізації його окремих товарів і товарних груп. Фактичні обсяги товарообороту підприємства роздрібної торгівлі приводять у зіставний вигляд за такою формулою:

$$TO_{zc} = \frac{TO_f}{I_c}, \quad (4.5)$$

де TO_{zc} – обсяг товарообороту у порівняльних (зіставних) цінах;

TO_f – обсяг товарообороту у фактичних цінах;

I_c – індекс цін (інфляції) відносно першого аналітичного періоду (базисний індекс).

Розрахунок абсолютного і відносного приростів товарообороту у зіставних цінах дозволяє проаналізувати його динаміку за рахунок зміни кількості (фізичного обсягу) продажів товарів при незмінних цінах.

Важливе значення для управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі має визначення середнього абсолютного приросту і середнього темпу зростання (приросту) обсягу товарообороту.

Середній абсолютний приріст ($\overline{АП}$) обчислюється за формулою середньої арифметичної простої, яка у модифікованому вигляді може бути представлена таким чином:

$$\overline{АП} = \frac{ТО_n - ТО_1}{n - 1}, \quad (4.6)$$

де $ТО_n$ – кінцевий показник динамічного ряду обсягів товарообороту;

$ТО_1$ – початковий показник динамічного ряду обсягів товарообороту;

n – кількість показників у динамічному ряді обсягів товарообороту.

Середній темп зростання ($\overline{Тр}$) обчислюється за формулою середньої геометричної:

$$\overline{Тр} = \sqrt[n-1]{\frac{ТО_n}{ТО_1}} 100. \quad (4.7)$$

3. Оцінка економічних меж діяльності підприємства.

Передбачає розрахунок критичних обсягів діяльності підприємства роздрібної торгівлі – точки ліквідації, точки беззбитковості, точки мінімального рівня рентабельності (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Критичні обсяги діяльності підприємства роздрібної торгівлі

| Критичний обсяг діяльності | Алгоритм розрахунку | Умовні позначення | Сутність |
|--|--|---|---|
| <i>Точка ліквідації</i> (Тл) | $\frac{В_{\text{Пост}} - А_{\text{м}}}{Р_{\text{КД без ПВД}}} 100$ | В _{Пост} – постійні витрати обігу; А _м – сума амортизаційних відрахувань; Р _{КД без ПВД} – рівень комерційного доходу без ПДВ, у відсотках до фактичного товарообороту | Характеризує обсяг товарообороту, при якому сума одержаного комерційного доходу (без ПДВ) покриває тільки постійні витрати обігу без урахування амортизаційних відрахувань |
| <i>Точка беззбитковості</i> (Тб/з) | $\frac{В_{\text{Пост}}}{Р_{\text{КД без ПВД}} - Р_{\text{во зм}}} 100$ | Р _{во зм} – рівень змінних витрат обігу, у відсотках до фактичного товарообороту | Характеризує обсяг товарообороту, при якому сума одержаного комерційного доходу (без ПДВ) покриває витрати обігу (постійні і змінні) |
| <i>Точка мінімального рівня рентабельності</i> (Тмрр) | $\frac{В_{\text{Пост}} + П_{\text{мін}}}{Р_{\text{КД без ПВД}} - Р_{\text{во зм}}} 100$ $П_{\text{мін}} = \frac{ВК \cdot МРР}{100 - СПП}$ | П _{мін} – мінімальний прибуток, обсяг якого після сплати податку на прибуток задовольняє уявлення власників про мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал; ВК – розмір власного капіталу на початок досліджуваного періоду; МРР – мінімальний рівень рентабельності (депозитна ставка банку); СПП – ставка податку на прибуток | Характеризує обсяг товарообороту, при якому сума одержаного комерційного доходу (без ПДВ) не тільки покриває витрати обігу (постійні і змінні), а й підприємство одержує мінімальну суму прибутку |

Порівняння критичних обсягів діяльності з фактичним товарооборотом дозволить оцінити поріг безпеки та запас фінансової міцності підприємства. Поріг безпеки (ПБ) характеризуватиме абсолютну різницю між фактичним обсягом товарообороту і його величиною у певній точці, а запас фінансової міцності (ЗФМ), відповідно, відносну різницю:

$$\text{ПБ} = \text{ТОф} - \text{Т}; \quad (4.8)$$

$$\text{ЗФМ} = \frac{\text{ТОф} - \text{Т}}{\text{ТОф}} 100, \quad (4.9)$$

де ТОф – фактичний обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі;

Т – обсяг товарообороту в точці ліквідації, беззбитковості чи мінімального рівня рентабельності.

Чим більші позитивні значення мають поріг безпеки та запас фінансової міцності підприємства роздрібної торгівлі, тим краще здійснюється процес управління товарооборотом з точки зору забезпечення умов для самоокупності та самофінансування підприємства.

Важливим завданням є стабілізація показника порогу безпеки, обчисленого з використанням показника точки беззбитковості щодо його граничних величин з мінімальним значенням 0. Найкращим способом вирішення цього завдання є побудова нечітких алгоритмів регулювання порогу безпеки підприємства роздрібної торгівлі [179]. У цьому випадку на основі накопиченого досвіду поводження або на основі інформації, одержаної від висококваліфікованих менеджерів і маркетологів, формується продукційна модель зміни регульованих параметрів. Для цього регульованому параметру «поріг безпеки» у відповідність ставиться лінгвістична змінна «поріг безпеки підприємства» з нечіткими значеннями «дуже низький», «низький», «середній», «високий», «дуже високий». З огляду на пропорційну залежність регульованого параметра

від обсягу товарообороту та динаміку його зміни в часі, цьому показнику у відповідність ставиться лінгвістична змінна «швидкість зміни товарообороту» з нечіткими значеннями «дуже мала швидкість», «невелика», «середня», «висока» і «дуже висока швидкість». При цьому швидкість зміни (v) товарообороту на заданому інтервалі часу $t_2 - t_1$ буде визначатися відповідно до формули:

$$V = (T\phi(t_2) - T\phi(t_1)) / (t_2 - t_1), \quad (4.10)$$

де $T\phi(t_2)$, $T\phi(t_1)$ – товарооборот підприємства роздрібно́ї торгівлі відповідно в моменти часу t_2 і t_1 .

Для вибору управлінських заходів буде використовуватися нечіткий алгоритм, що складається із продукцій, наприклад, такого змісту «якщо рівень порогу безпеки є середнім, але потрібно мати високий рівень, а швидкість зміни товарообороту середня, то в цьому випадку необхідно реалізувати заходи, що призведуть із великою швидкістю до збільшення товарообороту». Зокрема, провести розпродаж залежалого товару і завезти новий товар, що користується підвищеним попитом. Сукупність таких продукцій, що охоплюють весь припустимий діапазон зміни регульованого параметра і буде визначати нечіткий алгоритм управління цим параметром.

Товарооборот підприємства роздрібно́ї торгівлі формується як результат великої кількості окремих актів купівлі-продажу різноманітних за споживчими властивостями і призначенням товарів. Тому він характеризується не тільки загальним обсягом, але і товарною структурою, тобто співвідношенням окремих асортиментних позицій (груп) у загальному обсязі товарообороту. Під товарною структурою товарообороту розуміється розподіл окремих продуктів і послуг у загальному обсязі їх продажу, виражених відносними величинами: часткою товару і коефіцієнтом співвідношення товарів [33, с. 425].

Реалізація товарів кожної асортиментної позиції (групи) має свої особливості, відрізняється як за трудомісткістю, так і витратомісткістю. Від змін у структурі товарообороту залежать кількісні та якісні показники діяльності підприємства роздрібної торгівлі, зокрема, швидкість обороту товарів, продуктивність праці, рівень витрат обігу, рівень комерційного доходу, якість обслуговування споживачів та ін.

Товарна структура товарообороту формується під дією чотирьох основних факторів [33, с. 425–426]: структури потреб (виробничих, суспільних і особистих); структури виробництва; рівня і структури грошових коштів (купівельних фондів і кредиту); рівня і співвідношення цін, а також інфляції.

Аналіз **товарної структури товарообороту** підприємства роздрібної торгівлі передбачає виконання таких процедур:

1. Аналіз виконання плану та динаміки обсягу товарообороту за товарами, товарними групами і категоріями.

Оцінка ступеня виконання плану товарообороту за окремими товарами, товарними групами і категоріями проводиться за аналогічними алгоритмами, що і для загального обсягу товарообороту.

Зазначимо, що відхилення фактичних обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі від запланованих за окремими товарами доцільно оцінювати за вартістю продажу, їх ціною та кількістю.

Відхилення вартості продажу (ΔTO) характеризує різницю в обсязі товарообороту в грошовому виразі між фактом і планом за певний проміжок часу:

$$\Delta TO = TO_{\text{ф}} - TO_{\text{пл}}, \quad (4.11)$$

де $TO_{\text{ф}}$ – фактичний обсяг товарообороту у вартісному виразі за певний період часу;

$TO_{\text{пл}}$ – плановий обсяг товарообороту у вартісному виразі за певний період часу.

При виявленні факту наявності відхилення (позитивного або негативного) необхідно визначити причини, що його зумовили.

Відхилення ціни продажу ($\Delta TO(\Delta C)$) описує різницю між фактичною і запланованою ціною на початку певного періоду:

$$\Delta TO(\Delta C) = K_f(C_f - C_{пл}), \quad (4.12)$$

де K_f – фактична кількість продажу товарів у натуральному виразі за певний період часу;

C_f – фактична ціна одиниці товару;

$C_{пл}$ – запланована ціна одиниці товару.

Зміна ціни впливає на фактичні фінансові результати діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, проте складним питанням є пошук інструментів фіксації ціни на майбутнє. Суворі політика відмови від знижок може спричинити перехід покупців до конкурентів, перенесення покупки на більш пізній період, що, в свою чергу, посилить проблему негативних відхилень обсягів товарообороту. Підприємство роздрібно́ї торгівлі може використати такі варіанти:

- 1) утримувати ціну реалізації з ризиком зниження сумарних обсягів товарообороту і скорочення клієнтської бази;
- 2) знизити ціну реалізації для приваблення більшої кількості споживачів, що, з одного боку, може спричинити зменшення прибутковості діяльності, а з іншого, – збільшити частку ринку підприємства;
- 3) знизити витрати для забезпечення більшої цінової гнучкості без скорочення рентабельності;
- 4) підвищити рівень торговельних надбавок, наприклад, запропонувавши унікальні програми лояльності.

Для забезпечення максимізації товарообороту і прибутку, а також залучення максимальної кількості покупців найкращим варіантом вбачається комбінація розглянутих підходів залежно від специфіки товару.

Відхилення кількості продажу ($\Delta TO(\Delta K)$) може бути спричинене зміною ціни або якості, затримками у доставці

товарів, зміною ринкових трендів, зусиллями конкурентів щодо просування власних товарів:

$$\Delta TO (\Delta K) = Ц_{пл}(K_{ф} - K_{пл}), \quad (4.13)$$

де $K_{пл}$ – запланована кількість продажу товарів у натуральному виразі за певний період часу.

На цьому етапі аналітичної роботи також вивчаються абсолютні прирости, темпи зростання (приросту) обсягів товарообороту підприємства роздрібною торгівлі за окремими товарами, товарними групами і категоріями (в діючих і порівняльних цінах). Таким чином, оцінюються позитивний або негативний вплив динаміки обсягів реалізації окремих товарів, товарних груп і категорій на загальний обсяг товарообороту підприємства роздрібною торгівлі та подальші можливості його зростання.

2. Аналіз виконання плану та динаміки структури товарообороту за товарами, товарними групами і категоріями.

При обчисленні відносного показника товарної структури товарообороту підприємства роздрібною торгівлі можна визначити частку окремого товару, товарної групи, товарної категорії. Аналогічно розраховують внутрішню структуру окремої товарної категорії, окремої товарної групи і окремого товару. Виникає свого роду дерево ієрархічної структури (рис. 4.2), причому у перебігу проведення розрахунків можна дотримуватися послідовності як зверху вниз – від окремого до загального, так і знизу вгору – від загального до окремого.

Для аналізу асортименту і товарної структури товарообороту підприємства роздрібною торгівлі використовують такі матеріали: форму № 3-торг «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства» (статистична звітність); акти інвентаризації товарів; первинну документацію про рух товарів; дані оперативного обліку руху товарів; дані вивчення попиту споживачів на товари та ін.

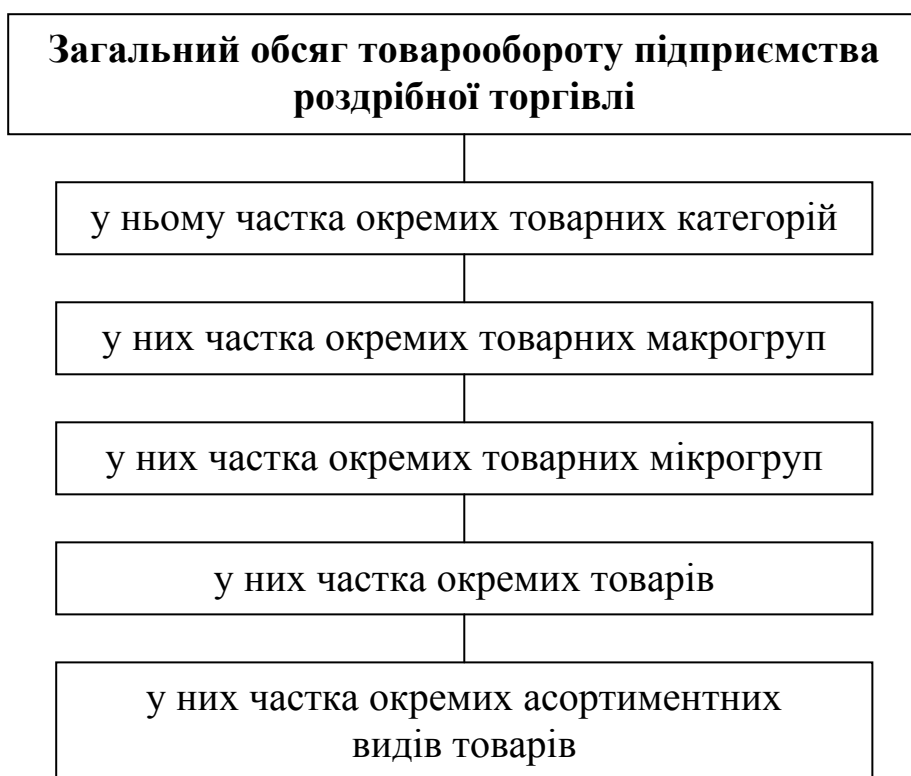


Рис. 4.2. Ієрархія розрахунку товарно-асортиментної структури товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі (уточнено автором за Л.І. Крамченко [5, с. 102])

Основним джерелом інформації про товарну структуру товарообороту є форма статистичної звітності № 3-торг, в якій обсяги роздрібного товарообороту відображають разом з іншими недокументованими витратами, які включають ще невиявлені природні та інші втрати товарів, у тому числі крадіжки і нестачі. Інші недокументовані витрати визначають як різницю між загальною сумою вибуття товарів згідно з даними форми № 3-торг і фактичним обсягом роздрібного товарообороту. Якщо сума цих витрат суттєва, то для визначення роздрібного товарообороту по кожній товарній групі необхідно вибуття товарів скорегувати на наявні недокументовані витрати. Для цього попередньо розраховують коефіцієнт, який обчислюється як відношення роздрібного товарообороту до загальної суми вибуття товарів і показує частку роздрібного товарообороту в загальному обсязі вибуття товарів. За його допомогою розраховують роздрібний товарооборот по товарних групах

шляхом множення цього коефіцієнта на суми вибуття товарів по кожній товарній групі. Якщо сума інших недокументованих витрат несуттєва, подібні розрахунки можна не проводити.

Важливо охарактеризувати і оцінити процес зміни товарної структури товарообороту підприємства роздрібною торгівлі (структурні зрушення), для чого можна використати:

1) будь-які методи аналізу динаміки (абсолютні прирости, темпи росту (приросту)) і охарактеризувати зміну частки окремої асортиментної позиції (групи);

2) методи виміру середнього відхилення структури звіт-ного періоду від структури базисного періоду і зробити узагальнену оцінку змін структури [5, 33].

Коефіцієнт зрушень у структурі ($K_{зс}$) дозволяє оцінити зміну товарної структури товарообороту підприємства роздрібною торгівлі за допомогою середнього лінійного відхилення відносних показників структури базисного і поточного періодів:

$$K_{зс} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Чі}_1 - \text{Чі}_0}{n}, \quad (4.14)$$

де Чі_1 – частка асортиментної позиції (групи) в загальному обсязі товарообороту у поточному періоді;

Чі_0 – частка асортиментної позиції (групи) в загальному обсязі товарообороту у базисному періоді;

n – кількість асортиментних позицій (груп), представлених у досліджуваній структурі товарообороту.

Порівнюючи цей показник з середнім розміром частки асортиментних позицій (груп) в базисному періоді, отримаємо міру інтенсивності структурних зрушень – коефіцієнт інтенсивності структурних зрушень ($K_{ісз}$):

$$K_{ісз} = \frac{K_{зс}}{\bar{\text{Ч}}}, \quad (4.15)$$

де $\bar{Ч}$ – середній розмір частки, обчислений як відношення суми всіх часток асортиментних позицій (груп), представлених у досліджуваній структурі товарообороту, до їх кількості:

$$\bar{Ч} = \frac{100}{n}. \quad (4.16)$$

На цьому етапі аналізу також здійснюється порівняння структури товарообороту підприємства роздрібної торгівлі з плановими показниками.

За результатами проведення цього етапу аналізу повинна бути надана оцінка змін у попиті споживачів, розкриті недоліки в торговельному обслуговуванні з метою впровадження своєчасних заходів для його покращання.

3. Аналіз сезонності реалізації товарів, товарних груп і категорій.

Складаючись під спільним впливом систематичних і випадкових факторів, динамічний ряд товарообороту підвладний впливу причин, обумовлених періодичністю коливань.

У рядах середньоквартальної динаміки можна виділити три найважливіші складові коливань рівнів часового ряду: тренд, сезонну й випадкову компоненти. Таким чином, при аналізі коливань динамічних рядів поряд з виділенням випадкових коливань постає завдання вивчення періодичних коливань. Як правило, вивчення періодичних («сезонних») коливань необхідно з метою виключення їхнього впливу на загальну динаміку для виявлення «чистих» (випадкових) коливань.

Під сезонністю розуміють стійку закономірність середньоквартальної динаміки реалізації окремих асортиментних позицій (груп). Для різних товарів інтенсивність сезонних коливань товарообороту і їх характер можуть суттєво відрізнятися.

Причини сезонних коливань товарообороту пов'язані головним чином із особливостями пропозиції товарів і попиту покупців у різні періоди року. Стосовно сезонності пропозиції,

то вона зумовлена сезонністю виробництва окремих товарів. Сезонні коливання попиту на товари відбуваються під впливом таких груп факторів: сезонних змін грошових доходів населення; змін потреб населення у товарах залежно від кліматичних умов різних пір року; соціально-побутових факторів.

Сезонні коливання товарообороту, як правило, негативно впливають на такі показники господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі, як продуктивність праці, ефективність використання матеріально-технічної бази, якість обслуговування покупців, витрати на зберігання сезонних товарів, природні втрати. Для ослаблення цих негативних впливів підприємства повинні більш широко застосовувати сезонну диференціацію торговельних надбавок (знижок) на деякі товари, що певною мірою впливає на регулювання попиту і пропозиції, проводити сезонний розпродаж товарів.

Для оцінки сезонних змін використовуються різні статистичні прийоми. Як правило, виключаються випадкові коливання і тим самим виявляється сезонна складова. З цією метою найчастіше використовують середньомісячні або середньоквартальні дані за декілька років, зазвичай 3–5 років.

Найпростішим способом виявлення сезонних коливань товарообороту слугує розрахунок індексу сезонності ($I_{сез}$), який являє собою відношення кожного рівня (місячного або квартального) до відповідної середньої величини, визначеної за рік або декілька років:

$$I_{сез} = \frac{\sum_{i=1}^n TO_i}{\overline{TO}}, \quad (4.17)$$

де TO_i – обсяг товарообороту i -го періоду;

\overline{TO} – середній обсяг товарообороту, розрахований за n періодів (місяців, кварталів) усіх включених у розрахунок років;

n – кількість i -х періодів.

Індекси сезонності відображають фактичні коливання обсягів товарообороту, які відповідають певним сезонам року, проте вони недостатньо повно виключають вплив випадкових і другорядних факторів. Для виявлення закономірності сезонності, тенденції сезонної хвилі, необхідно згладити емпіричні дані, ввести сезонну лінію тренду. До способів виявлення сезонної лінії тренду відносять метод механічного вирівнювання динамічного ряду (або метод ковзної середньої), метод аналітичного вирівнювання ряду (рівняння (модель) тренда, формула гармоніки Фур'є), які докладно описані у наукових працях зі статистики, зокрема в [33]. За допомогою методу аналітичного вирівнювання емпіричний ряд динаміку товарообороту замінюють умовним (теоретичним), розрахованим на основі певної лінії, яка відображає тенденцію динамічного ряду. Тим самим елімінують вплив поступальної тенденції розвитку товарообороту на сезонні коливання, знаходять процентне відношення членів динамічного ряду до вирівняного їх рівня. Показники сезонної хвилі товарообороту визначають як середні значення із цих процентних відношень за місяць.

Виявлені на основі такого аналізу загальні закономірності внутрішньорічних коливань товарообороту підприємства роздрібної торгівлі дозволяють більш обґрунтовано планувати товарооборот і його товарне забезпечення за місяцями і кварталами, сприяють пошуку резервів покращання торговельного обслуговування.

Ритм сезонних коливань товарообороту не залишається постійним, тому індекси сезонності необхідно періодично перевіряти і уточнювати, використовуючи нові дані про внутрішньорічну динаміку товарообороту.

4. Аналіз рівномірності реалізації товарів, товарних груп і категорій.

Для проведення аналізу розраховують показники, що характеризують рівномірність реалізації товарів: середньоквадратичне відхилення товарообороту, коефіцієнт варіації та коефіцієнт рівномірності, алгоритми розрахунку яких були наведені у перебігу розгляду 3 етапу аналізу товарообороту

підприємства роздрібною торгівлі. Зауважимо, що параметром X_i у цьому випадку виступатиме обсяг товарообороту по товарній групі у певному проміжку часу, \bar{X} – середній обсяг товарообороту по товарній групі за весь досліджуваний період.

Середньоквадратичне відхилення (σ) визначатиме діапазон коливання обсягів продажу товарів порівняно з його середнім рівнем у досліджуваному періоді. Коефіцієнт варіації (v) оцінюватиме нерівномірність реалізації товарів протягом періоду, що досліджується, тобто відносний (у відсотках) розмір відхилення обсягів товарообороту від середнього розміру. Коефіцієнт рівномірності ($K_{\text{рівн}}$) дасть змогу встановити ступінь рівномірності продажу товарів за місяцями та кварталами, виявити особливості торгівлі та попиту на товари, що реалізує підприємство роздрібною торгівлі. Чим вищі значення матиме коефіцієнт рівномірності, тим рівномірнішим є процес реалізації товарів на цьому підприємстві.

5. Ранжування асортиментного портфеля.

Згідно з М. Салліваном і Д. Едкоку, покупці схильні часто відвідувати магазини, де пропоновані товари відповідають їх вимогам, тому неправильний підбір асортименту серйозно вплине на потік відвідувачів [180]. Дослідження асортиментної структури товарообороту дозволяє здійснювати ранжування товарних груп за ступенем їх значущості (вкладу) в загальний обсяг товарообороту підприємства та місця в загальних витратах споживачів на придбання товарів, а також кількісно оцінювати позитивний або негативний вплив динаміки реалізації окремих видів товарів на загальний обсяг товарообороту підприємства та подальші можливості його зростання.

Такий аналіз необхідний для вирішення таких управлінських задач:

- оптимізація асортименту (мета – забезпечення зростання товарообороту);
- оптимізація розподілу торговельної (виставкової) площі (мета – пріоритетне розміщення високореєтингових товарів та сприяння зростанню обсягу їх реалізації);

- оптимізація закупівельної політики (мета – пріоритетне замовлення високореєтингових товарів, першочерговий пошук найкращих умов товаропостачання, ретельний контроль за виконанням умов постачання), оскільки саме від них залежить комерційний дохід та прибуток підприємства);
- оптимізація системи розрахунків (першочергова оплата високореєтингових товарів для забезпечення лояльності постачальника та пільгових умов поставки);
- оцінка недоотриманого товарообороту та прибутку за відсутності високореєтингових товарів у продажу.

Для підприємства роздрібної торгівлі асортиментний (товарний) портфель можна розглядати як сукупність асортиментних позицій (груп), що характеризуються різним рівнем рентабельності, знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, і, як наслідок, мають різні перспективи на ринку.

Здійснити ранжування асортименту за різними параметрами дозволяє метод АВС-аналізу (оборотно-вартісний аналіз). Він базується на принципі Парето, який виходить з того, що за 20% наслідків відповідає 80% причин. Засновником ідеї є доктор Дзожеф Джуран, який винайшов універсальний принцип під назвою «vital few and trivial many» («важливого – мало, звичайного – багато»). Запропонований підхід набув подальшого розвитку в працях багатьох дослідників, зокрема [181–184], і широко використовується в практичній діяльності торговельних підприємств. Схематично послідовність проведення АВС-аналізу наведена на рис. 4.3.

Віднесення асортиментної позиції (групи) до категорій А, В і С для підприємства роздрібної торгівлі рекомендується проводити за такими співвідношеннями відсотків [181, с. 261; 183, с. 43; 184]:

1) категорія А – найбільш важливі товари, які займають 50% в загальному обсязі товарообороту;

2) категорія В – «середні» за важливістю товари, які займають 30% від загального обсягу товарообороту;

3) категорія С – «проблемні» товари, які займають 20% від загального обсягу товарообороту.



Рис. 4.3. Послідовність проведення АВС-аналізу

За товарами категорії А рекомендується проводити повну інвентаризацію не рідше одного разу в квартал, можливою також є вибіркова інвентаризація періодичністю раз на місяць. Необхідно постійно відслідковувати попит на такі товари, обсяги замовлених партій, розмір страхового запасу, періоди оборотності запасів.

Товари категорії В у меншому ступені важливі для підприємства роздрібної торгівлі і вимагають звичайного контролю, налагодженого обліку (можливо, щомісячного). Для них застосовуються такі ж самі заходи, що і для категорії А, але вони здійснюються рідше.

Для товарів категорії С обсяги партій замовлення і страхового запасу можуть бути великими, оскільки зберігання

великих партій товарів цієї категорії не тягне за собою суттєвих витрат. Інвентаризацію запасів товарів категорії С можна проводити раз у півроку. Зазначимо, що категорія С, в свою чергу, може бути деталізована на категорії С1 та С2.

Рекомендується здійснювати ранжування асортиментних позицій (груп) за розглянутою методикою щоквартально.

Здійснивши додаткове ранжування асортиментних позицій (груп) за представленою вище методикою АВС-аналізу за критерієм обсягу прибутку, внаслідок поєднання отриманих результатів матимемо такі комбінації [181, с. 270–274] (рис. 4.4).

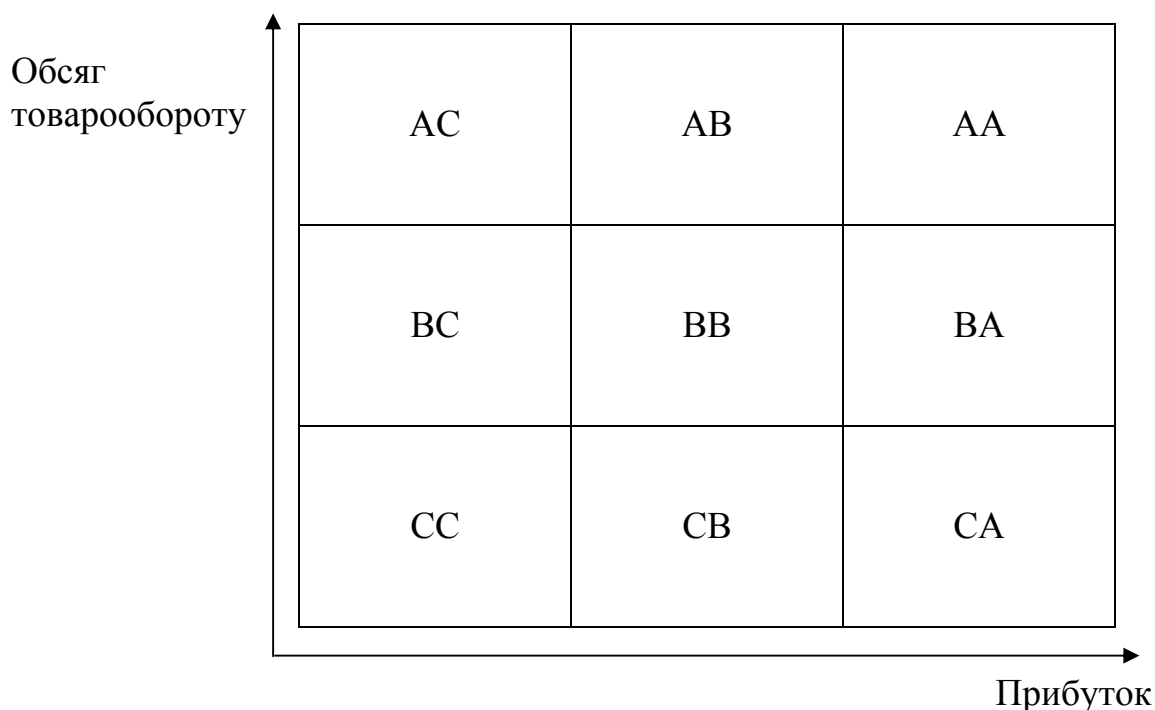


Рис. 4.4. Матриця суміщення результатів АВС-аналізу, проведеного за двома параметрами

Зазначимо, що у зв'язку із складністю обчислення потоварних витрат обігу, при проведенні АВС-аналізу за додатковим параметром доцільно використовувати валовий прибуток, тобто суму торговельних надбавок, отриманих від реалізації товарів (різниця між товарооборотом і витратами на закупівлю товарів), яку можна назвати комерційним доходом. Валовим прибутком сума торговельних надбавок, отриманих від реалізації товарів у цілому по підприємству за певний

період часу, називається у формі № 2 «Звіт про фінансові результати».

Незважаючи на очевидну простоту розрахунків, методу АВС-аналізу притаманні такі недоліки [181]:

- не дозволяє оцінити сезонні коливання продажів;
- аналіз по асортиментних позиціях (групах) не може бути використаний на підприємства роздрібної торгівлі, де відбувається щомісячне оновлення асортименту (продажі модного одягу, подарунків), в такому випадку аналіз необхідно проводити по торгових марках, брендах;
- аналіз буде давати невірні результати за наявності малого динамічного ряду (дані щодо обсягів товарообороту менш ніж за 3 місяці не дозволяють дати об'єктивну оцінку внеску товару в загальний результат підприємства);
- аналіз буде проведено не правильно, якщо облік товарів ведеться з постійними змінами товарної номенклатури (оприбуткування товару відбувається під різними кодами або найменуваннями);
- проведення аналізу не потрібно, якщо асортиментний портфель складається з невеликої кількості позицій.

Розрахунок коефіцієнта варіації за окремими асортиментними позиціями (групами) дозволяє здійснити їх ранжування на категорії X, Y, і Z. XYZ-аналіз (варіаційний аналіз) – математично-статистичний метод, який дозволяє аналізувати і прогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів та коливання рівня їх споживання.

Схематично послідовність проведення XYZ-аналізу зображена на рис. 4.5.

До категорії X входять товари, які характеризуються стабільністю обсягів товарообороту і, як наслідок – високими можливостями його прогнозу. Відхилення від середнього товарообороту є незначним (коефіцієнт варіації не перевищує 10%). Коливання попиту несуттєві, відповідно, по цих товарах можна формувати оптимальні запаси і використовувати математичні методи прогнозу споживчого попиту і оптимального запасу.



Рис. 4.5. Послідовність проведення XYZ-аналізу

До категорії Y входять товари, які мають коливання в попиті і, як наслідок – середній прогноз продажів (коефіцієнт варіації знаходиться в діапазоні від 10 до 25%).

До категорії Z входять товари з нерегулярним споживанням, відсутністю чітких тенденцій зміни обсягів товарообороту, точність прогнозу обсягів продажів невисока (коефіцієнт варіації перевищує 25%).

Зазначені критеріальні межі є рекомендованими і в окремих випадках можна розглядати діапазони значень коефіцієнта

варіації по категорії X – 0–15%, категорії Y – 15–40%, категорії Z – від 40% [181, с. 276].

У результаті суміщення результатів ABC-аналізу, проведеного за параметром обсягу товарообороту, та XYZ-аналізу отримуємо 9 груп об'єктів залежно від ступеня впливу на кінцевий результат і стабільності/прогнозованості цього результату (рис. 4.6).

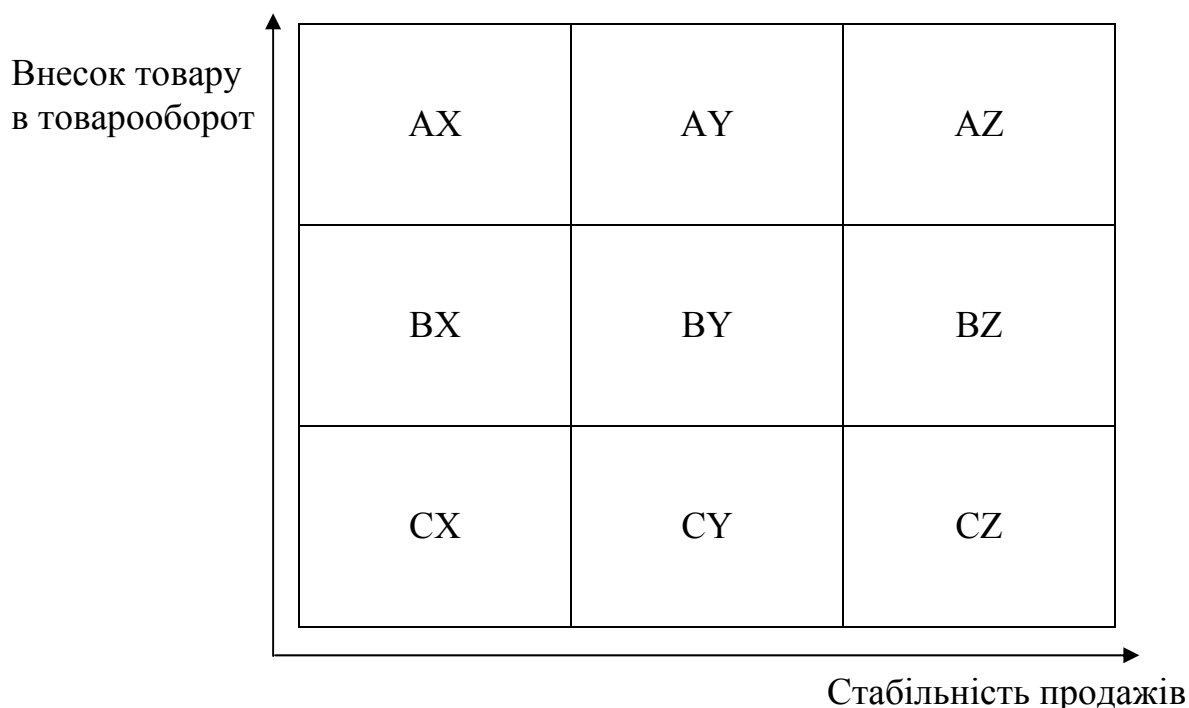


Рис. 4.6. Матриця суміщення результатів ABC- та XYZ-аналізу

Для кожної позиції матриці повинні застосовуватися свої методи управління [181–183]. Очевидно, що категорії AX, AY та AZ вимагають найбільшої уваги з логістичної точки зору, для них необхідне ретельне планування потреби, нормування запасів щоденний облік і контроль, постійний аналіз відхилень від запланованих показників. До цих категорій завжди застосовують індивідуальні способи управління. Стосовно категорій BX, BY та BZ, то вони часто також вимагають індивідуального підходу для прийняття рішення. Для категорій CX, CY та CZ застосовують укрупнені методи планування, а функції контролю частіше делегуються на нижчі рівні управління.

Останніми роками у наукових та практичних колах широко дебатується новий підхід до управління асортиментом – категорійний менеджмент. Його появу пов'язують з компанією Procter&Gamble, яка на початку 90-х років ХХ століття створила програму Efficient Consumer Response, що стала відправною точкою для розвитку концепції категорійного менеджменту. Efficient Consumer Response – це управлінський підхід, який починається зі споживчого попиту і організовує поставки і продажі товарів на підприємствах відповідно до цього попиту. Суть категорійного менеджменту полягає у виділенні категорій таким чином, як їх виділяє покупець і єдиному управлінні категорією, як одним підприємством – зі своєю політикою закупівлі, продажу, ціноутворенням і просуванням.

С. Сисоева та Є. Бузукова розглядають поняття товарної категорії як «сукупності товарів, які покупець сприймає як схожі між собою, або товарів, об'єднаних спільним використанням» [181, с. 166]. Для визначення ролі категорії у загальному асортименті пропонується використовувати крос-категоріальний аналіз, який поєднує математичні розрахунки і експертну оцінку та дозволяє порівняти дані щодо обсягів товарообороту і валового прибутку між усіма категоріями. Середні значення обсягів товарообороту і валового прибутку в цілому по підприємству є орієнтиром для структуризації асортименту на такі категорії: пріоритетна, зручна, базова, унікальна, періодична (сезонна). Визначено, що для підприємства з асортиментом із 150 категорій кількість унікальних категорій становить 1–3% від їх загальної кількості, пріоритетних – від 20%, базових – 50%, періодичних (сезонних) – до 20%, зручних – 5–10%. Віднесення товару до певної категорії дозволяє визначити його внесок у досягнення цілей підприємства, обрати оптимальний підхід до ціноутворення, розподілити торговельні площі. В узагальненому вигляді рекомендації представлені у додатку У.

Класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля торговельного підприємства є матриця бостонської консалтингової групи (матриця BCG). Часто

неможливо побудувати класичну матрицю BCG через відсутність необхідних даних і виникнення складностей у визначенні частки ринку конкурентів та ін. Адаптована матриця будується на підставі внутрішньої інформації підприємства роздрібною торгівлі й дозволяє зробити повноцінний аналіз і висновки.

Адаптована матриця BCG будується за принципами:

- Вісь Х: частка в обсязі товарообороту підприємства роздрібною торгівлі (розраховується як відношення обсягу товарообороту товару до загального обсягу товарообороту підприємства за відповідний період);

- Вісь Y: темпи зростання обсягів товарообороту товару стосовно попереднього періоду (відношення обсягу товарообороту даного товару за поточний період до обсягу товарообороту цього ж продукту за попередній період). У випадку, якщо товар не був присутній в асортименті підприємства минулого року, рекомендуються темпи його зростання приймати за 100%.

- Точку розділу товарів по темпах зростання можна визначити як середній темп зростання всіх товарів підприємства за досліджуваний період. Точка розділу товарів по величині частки в загальному обсязі товарообороту визначається шляхом експертної оцінки після нанесення на матрицю всіх товарів підприємства.

- Розмір точки, що позначає товар, відображає внесок даного товару в прибуток підприємства або, що оптимально, маржинальний дохід на обсяг продажу даного товару.

За результатами побудови матриці BCG виділяються чотири групи товарів (відповідно до попадання конкретного товару у відповідний квадрант): «зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки» (рис. 4.7). Для кожної із цих груп існує пріоритетна стратегія. Так, товари з низьким темпом зростання й великою часткою ринку – **«дійні корови»**, відповідно до назви, вимагають мало інвестицій, а приносять багато грошей. Тому вони стають джерелом коштів для розвитку підприємства. Оптимальна стратегія стосовно них – «збір урожаю», тобто мінімальні вкладення при максимальній віддачі.

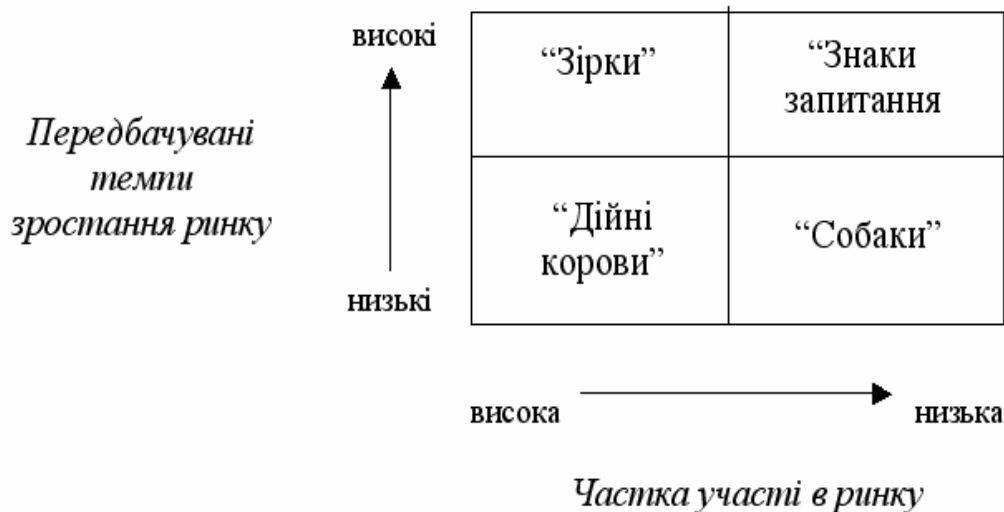


Рис. 4.7. Матриця BCG

«Зірки» мають високий темп зростання й приносять багато прибутку. Це лідери ринку, але для підтримки їхньої позиції на ринку потрібні значні інвестиції. Прибуток «зірок» можна інвестувати в підтримку їхньої ринкової позиції. У стадії зрілості ці групи товарів перетворюються в «дійних корів».

«Собаки» або «кульгаві качки» мають малу частку ринку й низькі темпи зростання. Як правило, витрати, пов'язані з їх закупівлею і продажем, високі порівняно з конкурентами. Якщо це не супутні товари, які потрібні для підтримки асортименту, то оптимальним рішенням буде їхнє видалення з асортименту або, як мінімум, повне припинення інвестицій у ці товари.

І, нарешті, «дикі кішки» мають високі темпи зростання, але частка ринку маленька. Це найбільш невизначена позиція. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку, тому що ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то має сенс вкладати гроші в їхній розвиток, для переведення їх у категорію «зірок». Якщо підприємство не має наміру фінансувати заходи підтримки «диких кішок», то їхнє зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть у категорію «собак».

Крім того, за матрицею BCG можна відслідковувати зміни положень товарів у динаміці. Різні траєкторії руху товарів у матриці дозволяють оцінити дієвість поточної роботи з асортиментом та за необхідності виробити план дій з виправлення несприятливих тенденцій. Тому цей вид аналізу необхідно проводити регулярно, не рідше 1 разу у квартал. Крім того, такий вид аналізу дозволяє збалансувати асортимент підприємства, проаналізувати потенціал існуючого асортиментного портфеля і виробити стратегії подальшої роботи з ним. В ідеалі він повинен містити товари, що приносять фінансовий прибуток, і товари, що перебувають на стадіях впровадження або зростання, які забезпечать довгострокову прибутковість. Потреби другої категорії фінансуються за рахунок першої.

Наступним прийомом аналізу асортиментного портфеля є метод Дібба-Сімкіна. Отримана за допомогою використання цього методу класифікація товарів дозволяє визначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані щодо динаміки обсягів товарообороту і витрат на закупівлю і реалізацію товарів, які включають тільки змінні витрати без урахування постійних витрат. На основі співвідношення обсягу товарообороту у вартісному виразі й внеску в покриття витрат товар відносять до однієї з 4-х категорій. Фінансовий внесок у покриття витрат дорівнює абсолютній різниці між обсягом товарообороту і сумою змінних витрат (рис. 4.8).

A – найцінніша для підприємства група; товари, що входять у цю групу можуть бути еталонами при виборі нового товару для включення в асортимент. Необхідно прагнути до збільшення кількості товарних позицій у цій групі, тому що збільшення продажів саме цих товарів впливає на прибуток підприємства.

B₁ – варто виявляти шляхи підвищення прибутковості цього товару (можливості підвищення цін, пошук більш вигідних постачальників для зниження собівартості та інше),

тому що за рахунок високих обсягів товарообороту навіть незначне зростання прибутковості приведе до відчутного зростання прибутку підприємства в цілому.

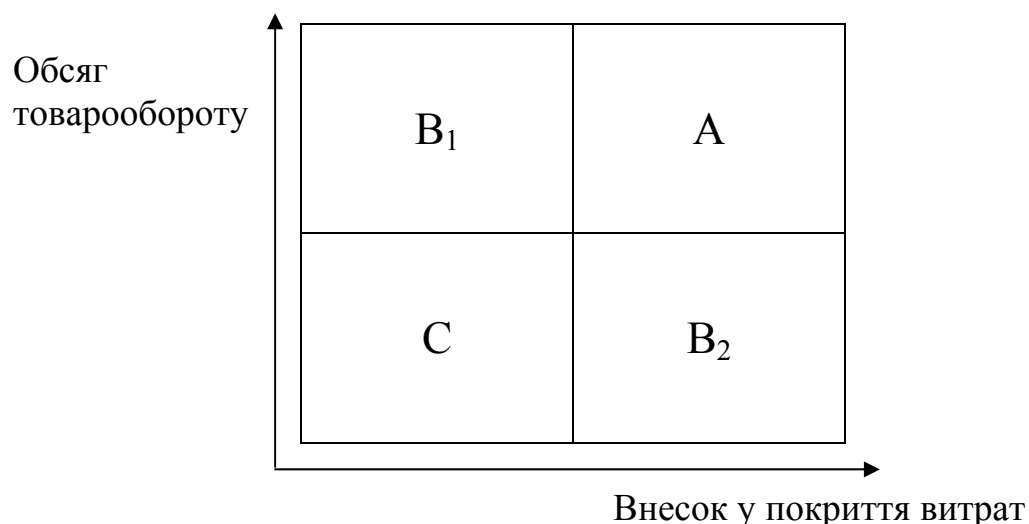


Рис. 4.8. Матриця результатів аналізу за методом Дібба-Сімкіна

B_2 – необхідно шукати можливості для збільшення обсягів товарообороту цієї товарної групи (проведення промо-акцій, реклама та інше). Завдяки високій рентабельності товарів цієї групи, темпи зростання прибутку підприємства будуть вищими за темпи зростання обсягу товарообороту цих товарів.

C – найменш цінні для підприємства товари; необхідно розглянути можливості заміни ряду товарів із цієї групи, а також оцінити ефективність виключення найменш прибуткових товарів.

У перебігу аналізу асортименту необхідно враховувати:

- час присутності товару на ринку, тому що попит у споживачів на товари-новинки й товари, що затвердилися на ринку, різний. Потрібно дати товару час (2–3 міс.) для пізнавання його споживачем, щоб мати можливість прийняти ефективне рішення, ґрунтуючись на участі товару в товарообороті та комерційному доході;

- аналіз представленості даного товару у конкурентів. При більш різноманітному асортименті у конкурентів, споживачі можуть віддати перевагу їм у майбутньому. Отже, важливо відслідковувати товари, що користуються попитом і присутні в асортименті підприємства-конкурента;

- існуючі ринкові тенденції, наприклад, зростаюча популярність прихильників здорового способу життя диктує виробникам наявність спеціальних товарів в асортименті.

Провівши таку діагностику асортименту, підприємство роздрібної торгівлі може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти засоби для підвищення його прибутковості, виробити різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого асортиментного портфеля.

Аналіз **складу товарообороту** проводиться залежно від статусу кінцевих споживачів, форм та термінів розрахунків, характеру товарів, що реалізуються, методів торгівлі, за структурними підрозділами (секції, відділи) та інших ознак.

Дослідження складу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі проводиться за звітний період, в динаміці і порівняно з планом та передбачає визначення основних закономірностей розвитку окремих видів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

У перебігу проведення аналітичної роботи розраховують та порівнюють між собою абсолютні значення обсягів продажу товарів за окремими складовими товарообороту, темпи їх зростання (приросту), досліджують зміну частки окремих видів товарообороту в його загальному обсязі.

Зміни у складі товарообороту впливають на комерційний дохід і витрати обігу, що повинно враховуватися при їх дослідженні.

Аналіз **касових чеків** покликаний визначити тенденції у середовищі покупців, а саме зміни часу і місця здійснення покупок, особливостей споживання, сприяти розв'язанню таких управлінських задач, як:

- оцінка привабливості товарно-групового асортименту, типу торговельного об'єкта, маркетингових рішень тощо для покупців підприємства;

- формування систем стимулювання торговельно-оперативного персоналу за зростання даного показника;
- прогнозування товарообороту в нових торговельних об'єктах, виходячи з прогнозної оцінки чисельності споживачів (покупців).

У найбільш загальному вигляді напрями аналізу касових чеків на підприємстві роздрібно́ї торгівлі можна згрупувати таким чином (рис. 4.9):

- 1) динамічний аналіз;
- 2) структурний аналіз;
- 3) аналіз розподілів.

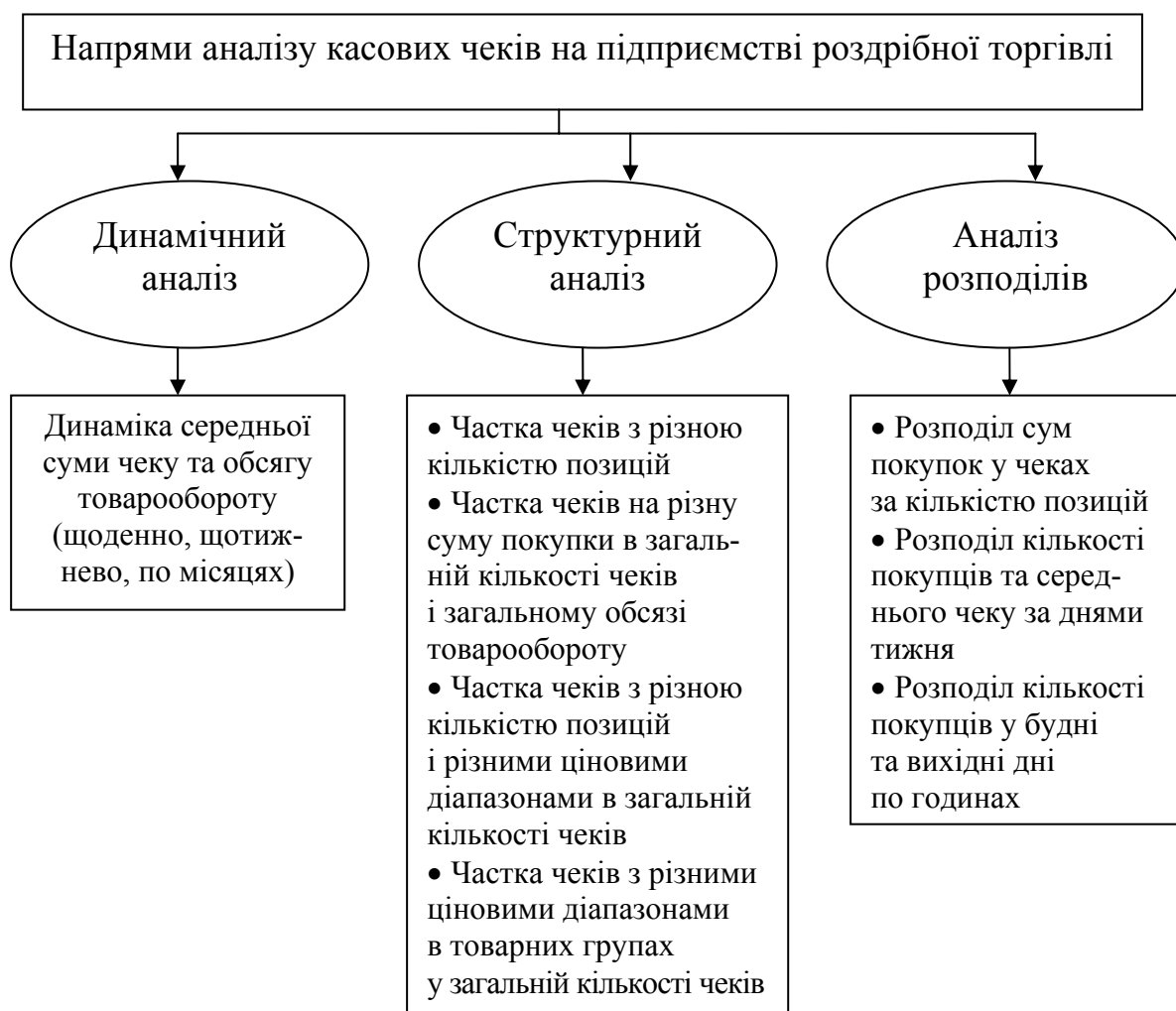


Рис. 4.9. Напрями аналізу касових чеків на підприємстві роздрібно́ї торгівлі

Аналіз суми і структури чеків доцільно проводити щомісяця за окремими реєстраторами розрахункових операцій та підприємству в цілому. Проводиться розрахунок середнього розміру покупки (середнього чеку), середньої кількості однієї товарної позиції в чеку, середньої кількості товарних рядків у чеку, виявляються супутні товари, комбінації товарів у чеку, які найбільш часто зустрічаються, а також комбінації та кількість товарних позицій і кількості товарів, які беруть участь у знижках і акціях та ін.

При аналізі сум покупок у чеках діапазони їх розподілу можна виводити з єдиним кроком (50, 100, 150, 200 і т.п.), а можна враховувати сприйняття суми покупцями і проводити межі по сумах, які мають значення з точки зору психології сприйняття ціни [185]. Розподіл діапазонів необхідно регулярно корегувати згідно внутрішніх і зовнішніх змін.

Аналіз кількості покупок за днями тижня дозволяє виявити пік навантажень на підприємство за годинами для кожного дня тижня, визначити рух потоку покупців для оптимального розміщення касирів на касах.

Аналіз структури чеків проводиться з метою визначення основних тенденцій торговельної діяльності і є превентивним заходом підготовки до сезонних коливань попиту і зміни в зв'язку з цим споживацьких уподобань. Такий аналіз дозволить виділити групи покупців підприємства роздрібної торгівлі і оцінити корзину покупця (склад чеків різних груп покупців). Враховуючи кількість придбаних одиниць товару і будь-які зміни цієї кількості в часі, можна оцінити привабливість асортименту і планування торговельних площ підприємства для покупця. Частка чеків з різною сумою покупок у загальному обсязі чеків дозволяє визначити, які частки складають великі, середні та дрібні покупки. Структура чеків може вважатися задовільною, якщо частка найменших чеків з 1–3 позиціями і незначними сумами є несуттєвою.

У перебігу проведення цього етапу аналізу можна здійснити АВС-аналіз покупців та класифікувати їх за ступенем важливості та методами контролю. Параметром для здійснення такої класифікації виступають обсяги придбаних товарів

у вартісному виразі. До групи А відносять найбільш цінних покупців, до групи В – проміжних, а до групи С – найменш цінних.

Для проведення розглянутого етапу аналітичної роботи доцільно використовувати засоби і інструменти бізнес-аналізу, зокрема OLAP (On-Line Analytical Processing), Data Mining, DiAna (Digital Analytics), Excel.

Зазначимо, що об'єктно-орієнтований аналіз товарообороту необхідно проводити і за окремими структурними підрозділами підприємства (відділи, секції), а якщо це торговельна мережа, то окремо по кожному торговельному об'єкту.

ІІІ блок. Порівняльний аналіз товарообороту. Зміна обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі може бути пов'язана як з діяльністю існуючих конкурентів у районі діяльності підприємства (наприклад, підсилення конкурентами якої-небудь товарної категорії, цінова політика конкурентів, спеціальні цінові і нецінові акції, що впроваджуються конкурентами), так і з відкриттям нових підприємств у районі діяльності підприємства.

Порівняльний аналіз проводиться з метою оцінки позиції підприємства роздрібної торгівлі на ринку і виявлення резервів зростання обсягів товарообороту порівняно з іншими підприємствами, з досягненнями найбільш успішних конкурентів. Зазвичай порівнюють такі показники: загальний обсяг товарообороту, темп зростання товарообороту зіставного, частка в загальному товарообороті основних товарних груп, середній товарооборот на одного працівника, середня сума покупки, товарооборот на 1 м² торговельної площі тощо.

При проведенні порівняльного аналізу частіше за все використовують методи групувань, ранжування, логічний, прямого порівняння. Групування підприємств здійснюється залежно від товарного профіля, форм продажу, торговельної площі та ін. Результатом проведення такого порівняння є визначення вектора зміни набутих позицій (покращання чи погіршення) і присвоєння рангу значущості за ступенем представленої загрози.

Товарооборот підприємства роздрібної торгівлі є складовою частиною товарообороту району його діяльності і певною мірою охоплює грошові доходи населення. В зв'язку з цим виконання плану і динаміку товарообороту підприємства слід вивчати у взаємозв'язку з аналізом розвитку товарообороту населеного пункту і купівельної спроможності населення [59, с. 52–53; 61, с. 7–8; 166, с. 29–33]. Визначається частка торговельного підприємства в загальному обсязі товарообороту району його діяльності, а також відсоток охоплення роздрібним товарооборотом грошових доходів населення. Такий аналіз допомагає виявити результативність торговельної діяльності підприємства роздрібної торгівлі і розробити заходи щодо зростання товарообороту, покращання асортименту товарів, підвищення якості обслуговування покупців.

Доцільним є визначення частки підприємства роздрібної торгівлі в продажу окремих товарів, товарних груп чи категорій на ринку регіону або району діяльності, а також товарооборот на одну особу, яка проживає в районі діяльності підприємства.

IV блок. Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства та окремих торговельно-технологічних операцій із застосуванням показника товарообороту.

Пропоновані критерії та напрями оцінювання наведені в табл. 4.3.

Розраховані за товарними ресурсами, трудовими ресурсами, матеріально-технічною базою показники ресурсомісткості товарообороту (характеристика обсягу задіяного ресурсу для отримання одиниці товарообороту) доцільно використовувати для оцінки впливу стану збалансованості внутрішніх факторів на економічну ефективність роботи підприємств роздрібної торгівлі та в процесі оцінки напруженості виконання плану товарообороту [186, с. 48].

V блок. Оцінка факторів, які впливають на товарооборот.

Товарооборот формується в результаті сукупного впливу великої кількості факторів довго- і короткотривалої дії. Зміна умов розвитку товарообороту призводить до варіації його обсягів у часі.

Таблиця 4.3

**Методичний інструментарій оцінки ефективності
використання ресурсів підприємства та окремих
торговельно-технологічних операцій із застосуванням
показника товарообороту**

| Критерії оцінки | Напрями оціночної роботи |
|---|---|
| Ефективність використання торговельних площ, в тому числі оцінка планування торговельної зали | <ul style="list-style-type: none"> • Аналіз товарообороту на 1 м² торговельної площі • Складання карти продажів з 1 м² торговельної площі в різних відділах (товарних групах) |
| Ефективність роботи торговельного персоналу та ефективність використання робочого часу | <p>Розрахунок і аналіз таких показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> • товарооборот на 1 працівника підприємства • товарооборот на 1 працівника торговельної зали • товарооборот за 1 годину роботи • кількість штучного і вагового товару, обробленого продавцями-касирами в прилавкових відділах • середній товарооборот на 1 касу • середня кількість одиниць товару, що припадає на 1 касу • вантажооборот на 1 працівника складу |
| Ефективність використання торговельного обладнання | <p>Розрахунок і аналіз таких показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> • товарооборот на 1 грн середньої вартості основних засобів, задіяних у здійсненні торговельно-технологічних процесів • товарооборот на 1 погонний метр викладки у відділі |
| Ефективність реалізованих заходів щодо стимулювання збуту | Аналіз товарообороту, кількості покупок у період проведення акцій (по підприємству, товарних групах, окремих товарах) та оцінка співвідношення витрат на реалізацію акції з отриманим результатом (додатковий приріст товарообороту) |

Обсяги, структуру та перспективи розвитку товарообороту визначає певна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі [12, с. 106–115; 14, с. 113–117; 21, с. 85–86; 166, с. 80], які узагальнено наведені на рис. 4.10.



Рис. 4.10. Фактори, що визначають обсяги, структуру та перспективи розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

Цей етап аналізу передбачає проведення кількісної оцінки впливу факторів внутрішнього середовища (факторів, пов'язаних з товарним забезпеченням товарообороту; з чисельністю працівників, організацією і оплатою праці, її продуктивністю; з використанням матеріально-технічної бази; з рівнем торговельного обслуговування; з ціновою та маркетинговою політикою) та дослідження характеру впливу факторів зовнішнього середовища (попит споживачів на товари, пропозиція товарів на ринку, ціни товарів, діяльність конкурентів на споживчому ринку, рівень життя та реальні грошові доходи населення, соціально-демографічні фактори та ін.).

Додатковою інформаційною базою для проведення розрахунків є такі форми статистичної звітності підприємства роздрібної торгівлі: форма № 7-торг (річна) «Звіт про наявність торгової мережі та мережі ресторанного господарства», форма № 1 – ПВ (місячна, квартальна) «Звіт з праці», форма № 3-ПВ (піврічна) «Звіт про використання робочого часу», форма № 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», а також форми бухгалтерської звітності № 1 «Баланс» та № 5 «Примітки до річної фінансової звітності».

На обсяги товарообороту підприємства роздрібної торгівлі суттєво впливають чинники, пов'язані з обсягом і структурою споживчого попиту. Заслуговує на увагу розширена мультиплікативна факторна модель, розроблена Б.В. Гринівим, яка виражає залежність обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі від комплексу основних зовнішніх факторів його формування [166, с. 84–86]:

$$TO = N \cdot F \cdot K_o \cdot I_p, \quad (4.18)$$

де N – чисельність населення, що обслуговується;

F – середньодушові доходи населення;

K_o – коефіцієнт охоплення середньодушових доходів товарооборотом;

I_p – індекс роздрібних цін.

Залежно від мети аналізу для оцінки впливу окремих зовнішніх факторів на товарооборот можуть використовуватися також коефіцієнти еластичності. Найчастіше на практиці на основі обчислення коефіцієнтів еластичності здійснюється оцінка впливу на реалізацію окремих товарів (товарних груп, товарних категорій) зміни цін і грошових доходів населення.

Коефіцієнт дозволяє оцінити еластичність реалізації окремих товарів, товарних груп чи категорій, тобто відносну зміну обсягу товарообороту при одновідсотковій зміні різних факторів (грошових доходів населення, ціни, товарної пропозиції). Еластичність реалізації різних товарів, товарних груп і категорій залежно від зміни грошових доходів населення неоднакова (для одних товарів – висока еластичність, для інших – низька, а для деяких – залежність відсутня).

Аналіз впливу внутрішніх факторів на товарооборот підприємства роздрібної торгівлі науковці розглядають за складовими його ресурсного забезпечення [12, 166] – товарними ресурсами, персоналом, основними засобами, стан та ефективність використання яких визначають обсяги і динаміку товарообороту, рівнем торговельного обслуговування [166], ціновою політикою [67].

Одним із першочергових факторів, які лімітують обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, є його товарне забезпечення. Вплив забезпеченості товарами та їх використання на товарооборот підприємства роздрібної торгівлі розглядається за такими напрямками:

- 1) аналіз стану товарних запасів;
- 2) аналіз товарооборотності;
- 3) аналіз надходження товарів.

Слід звернути увагу на наявність навчальної і наукової літератури та захищених дисертаційних робіт, присвячених проблематиці управління товарними запасами та закупівельною діяльністю на підприємствах роздрібної торгівлі [187–189], в яких, крім іншого, систематизовані методичні підходи до проведення аналітичної роботи.

Оскільки товарооборот являє собою безпосередній результат роботи працівників торгівлі, то він залежить від укомплектованості штатів, забезпеченості підприємств роздрібної торгівлі продавцями, касирами та іншими працівниками, їх кваліфікації, організації і продуктивності праці. Особливості процесу праці в роздрібній торгівлі та підходи до мотивації персоналу з метою забезпечення зростання обсягів товарообороту досліджувалися і автором [190, 191].

Процес організації торговельного обслуговування населення пов'язаний також із використанням різних засобів праці, необхідних для транспортування, зберігання, доопрацювання і реалізації товарів. Забезпеченість підприємства роздрібної торгівлі основними засобами аналізується, виходячи з наявності і придатності до використання торговельних площ, машин і устаткування (холодильне, технологічне, вагове, касове, підйомне-транспортне та ін.), комп'ютерної техніки.

Кількісна оцінка впливу окремих факторів ресурсного забезпечення проводиться за допомогою використання методу ланцюгових підстановок, абсолютних різниць та інтегрального методу на базі побудови моделей взаємозв'язку факторів та обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі. Практичний інструментарій здійснення аналізу впливу факторів ресурсного забезпечення на обсяги і динаміку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі був ґрунтовно досліджений в підручниках і навчальних посібниках з економіки торгівлі, економіки торговельного підприємства, економічного аналізу торговельної діяльності. Систематизувавши існуючі напрацювання, у додатку Ф наведені типові алгоритми, які можуть бути використані для проведення кількісної оцінки впливу факторів ресурсного забезпечення на обсяги і динаміку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

За результатами проведеного вибіркового дослідження ресурсного потенціалу торговельних підприємств України різних організаційних форматів і спеціалізації Н.В. Краснокутська виявила суттєву різницю в обсягах їх ресурсного потенціалу, його структурі та вартості сформованих елементів, незважаючи на які нарощення елементів ресурсного потенціалу

за незмінності ринкової кон'юнктури супроводжується відповідним зростанням обсягів товарообороту [192].

Отримання обсягу товарообороту є результатом задоволення потреб покупців у товарах у процесі торговельного обслуговування. Отже, рівень торговельного обслуговування – це один із найважливіших факторів, що впливає на товарооборот, і формується під дією сукупного впливу комплексу внутрішніх факторів.

Узагальнювальна оцінка рівня обслуговування покупців, на думку Б.В. Гриніва [166, с. 143–149], базується на визначенні часткових показників оцінки рівня обслуговування покупців та встановленні їх значущості у вигляді коефіцієнтів, сума яких становить одиницю. До часткових показників оцінки рівня якості торговельного обслуговування віднесено:

- стійкість асортименту товарів;
- впровадження прогресивних методів продажу товарів;
- додаткове обслуговування покупців;
- затрати часу покупців на очікування обслуговування;
- завершеність покупки товарів;
- якість праці колективу.

Для підприємств роздрібної торгівлі з переважанням в асортименті продовольчих товарів високий рівень торговельного обслуговування констатують, якщо значення узагальнювального показника рівня обслуговування – $Kp.обсл. \geq 0,7$, а для підприємств з переважанням продовольчого асортименту товарів – якщо $Kp.обсл. \geq 0,8$ [166, с. 148].

Особливу увагу слід приділити оцінці впливу змін торговельної надбавки на обсяги товарообороту, кількість покупок (по підприємству в цілому, товарних групах, окремих товарах). Для вибору найбільш ефективних методів цінового стимулювання продажів необхідно виявити вплив проведених цінових акцій на кількість покупців, обсяги і структуру товарообороту.

Б. Гринів та О. Грицак [186] запропонували розглядати процес комплексного узагальнення результатів факторного аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі за 4-ма основними етапами:

1-й етап. Систематизація і узагальнення негативних відхилень за кожною з основних груп факторів.

Узагальнюючи вплив негативних відхилень за групами факторів, які призводили до прямих втрат товарообороту, необхідно визначити суму виявлених втрат з поділом їх на залежні й незалежні від зусиль працівників підприємства роздрібно́ї торгівлі. Систематизуючи інші негативні відхилення стану факторів, що мали опосередкований вплив на товарооборот, слід виділити ті з них, які були пов'язані з недоліками в роботі працівників підприємства роздрібно́ї торгівлі.

2-й етап. Оцінка відповідності між станом внутрішніх і зовнішніх факторів формування товарообороту, яка повинна попередити їх незбалансованість з метою запобігання зниження результативності роботи підприємства роздрібно́ї торгівлі.

3-й етап. Оцінка збалансованості внутрішніх груп факторів формування товарообороту, яка здійснюється за трьома напрямками: виявлення лімітуючих груп факторів і «вузьких» місць, вивчення впливу стану збалансованості внутрішніх факторів на ефективність діяльності, оцінка відповідності стану внутрішніх факторів стратегії торговельного менеджменту.

4-й етап. Розробка заходів для усунення виявлених недоліків і покращання результативності роботи підприємств роздрібно́ї торгівлі.

VI блок. *Виявлення резервів зростання товарообороту.*

Завершальним кроком у проведенні аналізу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі має стати систематизація і узагальнення резервів зростання його обсягів на перспективний період. Зведений перелік можливих резервів зростання обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі представлено в табл. 4.4.

Таким чином, нова економічна ситуація потребує розвитку теорії і практики аналізу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, адекватної сучасним вимогам. Причому особливої актуальності набувають розробки фахівців-практиків торговельного бізнесу, досвід яких було враховано при викладенні послідовності етапів комплексного аналізу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Можливі резерви зростання обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі за рахунок факторів (доповнено автором за Б.В. Гринівим [166, с. 91, 119, 132, 144])

| Ринкові фактори | Ресурсне забезпечення | | Стан організації обслуговування покупців | Цінова політика |
|--|--|---|---|--|
| | Товарні ресурси | Матеріально-технічна база | | |
| Встановлення взаємозв'язку темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального ринку споживчих товарів та змінами його кон'юнктури | Підвищення ефективності управління товарними запасами. Рационалізація графіків заводу товарів, дотримання розроблених нормативів товарних запасів. Захист товарів від крадіжок | Приведення чисельності і структури працівників у відповідність з реальними потребами. Попередження прогупів і скорочення цілодобових втрат робочого часу з інших причин. Вдосконалення режиму праці і використання робочого часу. Впровадження прогресивних технологій і засобів механізації. Вдосконалення організації праці. Впровадження нових мотиваційних програм. Підвищення кваліфікації і професійної майстерності персоналу, що безпосередньо бере участь в обслуговуванні покупців. Підвищення активності персоналу, культури обслуговування | Наявність у продажу широкого і стабільного асортименту товарів, що забезпечує задоволення попиту споживачів. Використання прогресивних методів реалізації товарів, оптимальне технологічне планування торговельних залив, розміщення і викладка товарів, що забезпечують комфорт для покупця і скорочують затрати часу на здійснення покупок. Надання покупцям додаткових послуг у процесі продажу і післяпродажного обслуговування. Наявність і використання засобів внутрішньомагазинної реклами та інформації. Дотримання правил продажу товарів і порядку здійснення торгівлі | Збільшення ціни реалізації окремих товарів з урахуванням їх цінової еластичності та обмежень конкурентних цін реалізації відповідних товарів. Зниження ціни реалізації окремих видів товарів за рахунок залучення додаткових покупців або зростання фізичних обсягів придбання товарів одним покупцем |

4.2. Збалансована система показників розвитку товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі

Сучасні економічні умови в світі і в Україні, глобалізація і прискорення процесів розвитку ринків, технологій, соціально-політичних факторів, кризові явища в різних регіонах і галузях світової економіки вимагають сучасних підходів і методів управління. З кінця ХХ ст. розробляються нові методи і підходи до управління ефективністю, якістю, а також цільового управління, що відображають динаміку наявних змін в економіці.

Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явилися ще у 1920-ті роки і швидко поширилися практично у всіх країнах з ринковою економікою, є досить простими у розрахунку, проте не дозволяють комплексно оцінити ефективність бізнесу. Будуються вони винятково з фінансових показників (наприклад, мультиплікативна модель Дюпона чи показник ROI). У 1970–1990-х роках з'явилися інші концепції оцінки цінності (вартості) й ефективності бізнесу, серед яких досить відомою і популярною є концепція Balanced Scorecard (BSC), тобто збалансована система показників (ЗСП), запропонована Девідом Нортон і Робертом Капланом.

ЗСП можна визначити як систему стратегічного управління підприємством на підставі вимірювання та оцінки ефективності його діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності підприємства (фінансові, маркетингові, виробничі та ін.) [193, с. 59]. Вона трансформує місію і загальну стратегію підприємства у систему взаємопов'язаних показників.

Доцільність застосування збалансованої системи показників доведена зарубіжними і вітчизняними науковцями, фахівцями-практиками. Спроба узагальнити причини, які зумовлюють необхідність її застосування у практичній діяльності українських підприємств, була зроблена і автором [194].

Трансформація місії в стратегію і розкриття стратегії у вигляді набору стратегічних цілей на площині чотирьох перспектив демонструє логіку ЗСП. Реального практичного

значення ЗСП набуває, коли результати по досягненню цілей можуть бути виміряні за допомогою відповідних показників. Ці показники називаються *Key Performance Indicators (KPI)*, або *ключовими показниками ефективності (КПЕ)*.

Зазначимо, що результати проведеного аналізу існуючих напрацювань науковців та практиків щодо визначення ключових показників, які є основою для розробки збалансованої системи показників, дозволяють стверджувати, що більшість з них не збігаються з класичним розумінням суті побудови алгоритму розрахунку показника ефективності як співвідношення результату та витрат або ресурсів. Тому, на нашу думку, більш правомірним є вживання словосполучення «ключові показники діяльності (КПД)».

Зокрема, О.Ю. Городнічев [195] оперує саме таким терміном і визначає ключові показники діяльності як обмежений набір кількісно вимірюваних показників діяльності, що характеризують найбільш істотні (критичні) фактори успіху організації й визначальний ступінь досягнення поставлених перед нею стратегічних цілей.

Таким чином, завдання ЗСП полягає у переведенні стратегії підприємства в комплексний набір показників її діяльності, що визначають основні параметри системи виміру і управління.

На основі розробленої організаційно-інформаційної моделі впровадження стратегічного контролінгу Т.В. Ігнатова обґрунтувала збалансовану систему показників підприємства роздрібно́ї торгівлі за 5-ма перспективами: фінанси, клієнти, інфраструктура, постачальники, внутрішні бізнес-процеси [196, с. 20]. Для роздрібних мережевих торговельних компаній приклади варіантів збалансованої системи показників відповідно до стратегічних напрямів діяльності (стратегія ефективності – лідерство у мінімізації витрат та спеціалізація в продажу товарів; стратегія зростання – фіксація певного сегменту ринку) запропоновані у дисертаційній роботі Т.П. Сацук [197, с. 25], причому ключові показники результативності виокремлено за аналогічними 5-ма перспективами.

На нашу думку, застосування концепції збалансованої системи показників є доцільним не лише в управлінні підприємством роздрібною торгівлю в цілому, а й щодо окремих аспектів його діяльності, зокрема закупівельної та збутової діяльності, логістики, і далі щодо окремих підрозділів та співробітників, задіяних в організації процесів закупівлі, доставки та продажу товарів.

Теорія збалансованої системи показників, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортон, вперше адаптована для застосування при вирішенні завдань маркетингу і збуту в книзі німецького фахівця Андреаса Прайснера [198]. Автором пропонується 81 показник, що відносять до маркетингової діяльності і можуть бути використані при побудові збалансованої системи показників при управлінні маркетингом і збутом на підприємстві. Причому показники визначені таким чином, щоб їх застосування було однаково можливим для підприємств різних сфер діяльності.

Показники відповідно до свого змісту розподілені на сім категорій, які не збігаються з класичними перспективами збалансованої системи показників – затрати / прибуток, результативність, збут, логістика, клієнти, інформація і інновації, партнери по збуту. Таким чином, А. Прайснер залишив можливість визначення важливості перспектив безпосереднім користувачем.

Я. Вірлов пропонує класифікувати ключові показники у сфері продажів таким чином [199, с. 22]: кількісні (визначені за результатами, за активністю та комбіновані) та якісні (навички і уміння, відносини із споживачами, організованість, знання продуктів / послуг) показники. В узагальненому вигляді дослідником подано 40 показників з розбивкою на категорії, кожна з яких містить по 10 показників [199, с. 23–25]:

1) «основні» ключові показники ефективності продажів (використовуються багато років і розраховуються у переважній більшості компаній);

2) «красиві» ключові показники ефективності продажів (використовуються при складанні звітів для керівництва компанії);

3) «важливі» ключові показники ефективності продажів (мають пріоритетне значення при розробці збалансованої системи показників);

4) «забуті» ключові показники ефективності продажів (часто не враховуються при розробці збалансованої системи показників).

Грунтуючись на розробках А. Прайснера, Я. Вірлова та інших фахівців, російський дослідник Р.А. Чинар'ян запропонував власний варіант зведеної таблиці ключових показників у сфері продажів [200, с. 274–276]. Слід зауважити, що застосування запропонованої цим дослідником збалансованої системи показників на підприємствах роздрібно́ї торгівлі характеризуватиметься складністю, а в деяких випадках і неможливістю отримання необхідної інформації для визначення показників. Зокрема, для підприємства роздрібно́ї торгівлі, що реалізує товари масовому споживачеві, в багатьох випадках неможливо вести облік продажів по окремих клієнтах. Таким чином, втрачає сенс включення до збалансованої системи показників, при обчисленні яких використовуються дані щодо кількості основних, постійних, нових клієнтів, клієнтів, що пішли, щодо обсягів продажу товарів таким клієнтам, та інших показників. Окремі дані можуть бути отримані на основі проведення вибіркового опитування або анкетування споживачів, обробки інформації по власниках дисконтних карток.

Запропонований А. Прайснером і розвинений далі Р.А. Чинар'яном перелік ключових показників може бути використаний на підприємствах оптової торгівлі, де співпраця з клієнтом має індивідуальний характер і оформляється договором поставки, та роздрібних підприємствах, які здійснюють прямі продажі; торгівлю коштовними, ексклюзивними товарами та/або використовують при розрахунках з клієнтами дисконтні картки.

Грунтовне дослідження побудови збалансованої системи показників в сфері маркетингу і продажів здійснено Т.П. Данько та О.В. Кітовою [201]. Зокрема, ними запропонована структура

стратегічної карти в сфері маркетингу і продажів та набір основних КРІ в сфері маркетингу і продажів (включаючи фінансові показники, що відображають успішність підприємства у створенні вартості). Зазначимо, що значна кількість ключових показників перспективи «фінанси і загальна ефективність» може бути використана підприємствами роздрібної торгівлі, які за організаційно-правовою формою господарювання відносять до акціонерних товариств (приватних і публічних).

Варіанти групування ключових показників можуть різнитися залежно від виду діяльності підприємства. Так, О.В. Клавдієва [202] визначає такі групи ключових показників діяльності для торговельних посередників, підприємств роздрібної торгівлі, сфери послуг – загальні показники, постачальницько-збутова логістика, маркетинг і реклама, збутові підрозділи, фінанси і облік, ІТ-технології, управління персоналом.

Наголошуючи на тому, що кожне підприємство відповідно до специфіки своєї діяльності може розробляти власні ключові показники для сфери маркетингу і продажів, найбільш універсальними П.М. Медведєв [203] вважає: обсяг продажів (у тому числі за регіонами, продуктами і сегментами ринку); частку ринку (у тому числі за регіонами, продуктами і сегментами ринку); маржинальний прибуток; маржинальний прибуток по нових продуктах; пізнаванність та імідж бренду; задоволеність клієнтів; NPV за продуктовими групами.

М. Козлов [204] розглядає ключові показники продажів за такими напрямками: ефективність продажів (за період), задоволеність клієнтів, ефективність структури департаменту продажів, ефективність персоналу департаменту продажів.

Типові ключові показники в системі маркетингу та збуту, запропоновані В.М. Наумовим [205], А.Е. Солнце [206] та О.В. Нифаєвою [207], визначають орієнтовний перелік вимірників, які в основному ґрунтуються на чотирьох класичних перспективах ЗСП.

Для забезпечення виконання планових показників по товарообороту на підприємстві роздрібної торгівлі А.Ф. Расулов пропонує такі ключові показники ефективності роботи [208, с. 152]:

- *Коефіцієнт обслуговування відвідувачів* (або коефіцієнт конверсії). Цей коефіцієнт дозволяє оцінити відповідність рівня обслуговування на підприємстві поставленим вимогам і розраховується як відношення кількості покупців до кількості відвідувачів. В організації торгівлі розрахований за таким алгоритмом показник називають коефіцієнтом завершення покупки [106].

- *Коефіцієнт «чеки – речі»* дозволяє оцінити виконання персоналом підприємства роздрібної торгівлі вимог концепції торгової марки. Коефіцієнт розраховується як відношення кількості найменувань товару, що припадає на одного покупця (на один чек). Критеріальне значення коефіцієнта «чеки – речі» для підприємства роздрібної торгівлі має бути не нижче 1,4–1,6.

Коефіцієнт обслуговування відвідувачів впливає на підсумковий обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, оскільки дозволяє вжити необхідні заходи щодо підвищення якості обслуговування клієнтів, що неминуче призведе до збільшення кількості покупців.

Коефіцієнт «чеки – речі», в свою чергу, впливає на товарооборот завдяки збільшенню суми, на яку клієнт зробив покупку.

Як свідчать результати проведених досліджень, науковцями і фахівцями-практиками були зроблені спроби адаптувати класичну концепцію збалансованої системи показників до сфери маркетингу та збуту (продажів), закупівельної діяльності, логістики. Проте системних досліджень щодо розробки збалансованої системи показників розвитку товарообороту для підприємств роздрібної торгівлі не проводилося.

Як виняток, слід розглядати карту збалансованих показників в управлінні продажами товарів, розроблену О.В. Фоміною [41], яка може бути з деякими уточненнями застосована

у сфері роздрібної торгівлі. Зокрема, виникають питання щодо коректності віднесення окремих показників до тієї чи іншої перспективи збалансованої системи. Так, переважну більшість показників, віднесених автором до перспективи «персонал», виходячи з їх змісту, слід включити до перспективи «операції» або «клієнти». Коефіцієнт обслуговування покупців в перспективі «персонал» та показник ефективності відвідувань магазину споживачами в перспективі «клієнти», виходячи з наведених алгоритмів розрахунку, мають однаковий зміст. Крім цього, близьким за змістом до вказаних показників є кількість втрачених клієнтів у перспективі «клієнти». Враховуючи важливість товарного забезпечення для організації безперебійного процесу продажу товарів і якісного обслуговування споживачів, на нашу думку, при визначенні показників перспективи «персонал» слід враховувати працівників, що займаються закупівлями товарів на підприємстві роздрібної торгівлі. У наведених алгоритмах збалансованих показників автором не вироблено єдиної термінології щодо характеристики доходу (виручки) від реалізації товарів. Одночасно використовуються поняття обсяг продажів, оборот товарів, виручка від продажу товарів.

Пошук у мережі Інтернет виявив такі визначення дефініції розвитку [209]: неповоротна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів (філос.); вищий тип руху, що характеризується переходами від старого до нового, від одного якісного стану до іншого (філос.); збільшення кількості і якості доступних можливостей (психол.); набуття нових якостей, способів прогресивного перетворення людини або системи (психол.); процес освоєння простору можливостей; зміна, яка, як правило, призводить до зростання; процес і результат кількісних і якісних змін та ін.

У більшості випадків до розвитку відносять такі процеси, як підвищення складності якої-небудь системи, збільшення масштабів явища, кількісне зростання і якісне покращання. Отже, у феноменологічному плані «розвиток» пов'язується зі специфічним процесом зміни чого-небудь.

У монографії О.В. Раєвської проведене ґрунтовне дослідження терміна «розвиток», за результатами якого визначено три підходи до розуміння категорії розвиток системи – розвиток як властивість; розвиток як дефініція; розвиток як порівняльна характеристика об'єкта [210, с. 96].

У науковій літературі та практичних виданнях дефініція «розвиток» вживається і відносно категорії товарообороту. Зокрема, використовуються словосполучення *розвиток* товарообороту, стратегія *розвитку* товарообороту, тенденції *розвитку* товарообороту, перспективи *розвитку* товарообороту. В науковий обіг введено поняття «доцільні межі *розвитку* товарообороту» [20], пов'язане з використанням програмно-цільового підходу через побудову моделі прогностичних розрахунків товарообороту на основі коефіцієнта еластичності товарообороту від структури власного капіталу торговельного підприємства.

Трактування економічної категорії товарообороту як сукупності (системи) економічних відносин дозволяє сформулювати авторський погляд на сутність розвитку товарообороту. Так, під *розвитком товарообороту* слід розуміти необоротний, закономірний, адекватний ринковій ситуації процес кількісної зміни його обсягів та якісної зміни складу і структури, спрямований на досягнення поставлених цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі, що відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Для визначення вектора змін в обсягах, складі та структурі товарообороту доцільно обчислювати і аналізувати показники розвитку товарообороту. Причому залежно від сукупного впливу різних факторів вектори зміни показників можуть мати висхідну, спадну чи нейтральну (стагнаційну) спрямованість.

Розглядаючи ієрархію рівнів управління, наголошуємо на тому, що збалансована система показників має бути використана як інструмент стратегічного, тактичного й оперативного управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі, що дозволяє пов'язати стратегічну мету управління товарооборотом з бізнес-процесами і повсякденними діями працівників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

О.Ф. Кочнєв [211] наголошує, що у фаховій літературі з управління частіше зустрічаються визначення КРІ як всеосяжної системи оцінки, яка забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Проте, на його думку, такі визначення не дозволяють встановити специфіку цього поняття і виявити відмінності від суміжних з ним управлінських підсистем. На практиці концепція КРІ тісно пов'язана з мотивацією персоналу, оскільки на основі системи КРІ будується система мотивації і стимулювання співробітників підприємства. Виходячи з цього, О.Ф. Кочнєв визначає ключові показники діяльності як «пов'язані з цілями компанії персоналізовані цільові показники, встановлені для конкретних співробітників» [211, с. 98]. В той же час, дослідник погоджується, що будь-який показник збалансованої системи можна віднести до КРІ, оскільки для кожного такого показника визначається менеджер вищої, середньої або нижчої ланки, на якого покладається відповідальність за досягнення встановлених цільових значень показника.

Погоджуючись із думкою О.Ф. Кочнєва, вважаємо, що показники, покладені в основу розробки збалансованої системи управління розвитком товарообороту на рівні підприємства роздрібно́ї торгівлі в цілому, можна назвати *цільовими*, а визначені на їх основі персоналізовані показники для підрозділу продажів, які доводяться до безпосередніх виконавців, можна назвати *ключовими*.

Виходячи з цього, послідовність побудови збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі вбачаємо за доцільне представити у такому вигляді (рис. 4.11).

Етап 1. Розробка стратегії управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі, визначення і декомпозиція цілей.

Стратегія управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі спирається на результати ретельного аналізу товарообороту, враховує тенденції ринку, стратегії конкурентів та структуру клієнтської бази.

Етап 2. Розробка цільових показників розвитку товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі.



Рис. 4.11. Рекомендована послідовність побудови збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

Наведені у табл. 4.5 цільові показники являють собою авторську точку зору на збалансовану систему показників розвитку товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі і ґрунтуються на базових підходах до розробки збалансованої системи показників, визначених зарубіжними фахівцями [212–217], рекомендаціях фахівців щодо оцінки ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства [106, 177, 218–221] та проаналізованих вище підходах до побудови збалансованої системи показників маркетингу і збуту (продажів). Запропонована збалансована система показників розвитку товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі включає п'ять перспектив:

- 1) ринкові можливості – виділено 5 ключових показників;
- 2) кадрове забезпечення – виділено 6 ключових показників;
- 3) матеріально-технічне забезпечення – виділено 7 ключових показників;
- 4) фінансове забезпечення – виділено 4 ключові показники;
- 5) торговельно-технологічний процес – виділено 10 ключових показників.

Алгоритми розрахунку показників наведені у додатку Х.

Етап 3. Визначення нормативних (еталонних, планових) значень показників розвитку товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі та відповідальних за їх досягнення.

Нормативні (еталонні, планові) значення (орієнтири) – це кількісне вираження цільових показників діяльності, встановлюване як мета, яку необхідно досягти в прогностному періоді.

М. Мессмер зазначав: «встановлені вами критерії повинні бути досяжними, але не настільки легкими, щоб втратити первісний зміст ... Слід поставити планку так низько, щоб до неї можна було достати, і так високо, щоб для цього треба було ще й попрацювати» [222].

У своїх дослідженнях Л.В. Фролова [223], розглядаючи етап визначення нормативних (еталонних, планових) значень показників, відібраних до ЗСП, виокремлює можливі шляхи їх встановлення:

- розрахунок планових значень відібраних показників з урахуванням специфіки діяльності підприємства;

Таблиця 4.5

Збалансована система показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

| Перспек- тива | Ціль | Задача | Цільові показники | Рекомендована періодичність вдстеження |
|----------------------|--|---|---|--|
| Ринкові можливості | Адаптація торговельних процесів до обсягів і структури споживчого попиту та стану конкуренції на певному регіональному ринку | Підвищення частки ринку підприємства. Врахування конкурентних обмежень для розвитку товарообороту в районі діяльності підприємства. Врахування обмежень споживчого попиту для розвитку товарообороту в районі діяльності підприємства | Частка ринку підприємства | щоквартально |
| | | | Частка ринку найближчих конкурентів | щоквартально |
| | | | Коефіцієнти співвідношення цін на товари підприємства та його найближчих конкурентів (за вагомими в асортименті товарами позиціями) | щоквартально |
| | | | Кількість мешканців району діяльності підприємства | щороку |
| | | | Середній дохід на 1 мешканця району діяльності підприємства | щороку |
| | | | Коефіцієнт укомплектованості продавців | щомісяця та/або щоквартально |
| Кадрове забезпечення | Формування кадрового забезпечення, здатного забезпечити належну якість торговельного обслуговування | Забезпечення належних умов праці. Підвищення компетентності персоналу. Побудова ефективної системи стимулювання праці персоналу для досягнення високого рівня якості торговельного обслуговування | Коефіцієнт укомплектованості касирів | щомісяця та/або щоквартально |
| | | | Коефіцієнт укомплектованості працівників, які відповідають за роботу з постачальниками | щомісяця та/або щоквартально |
| | | | Частка працівників, що підвищили кваліфікацію, в загальній чисельності персоналу, який займається закупівлею і реалізацією товарів | щомісяця та/або щоквартально |
| | | | Коефіцієнт плинності торговельно-оперативного персоналу | щомісяця |
| | | | Рівень фонду оплати праці персоналу, що займається закупівлею і реалізацією товарів, у товарообороті | щомісяця |
| | | | | |

Закінчення табл. 4.5

| Перспек- тива | Ціль | Задача | Цільові показники | Рекомендована періодичність відстеження |
|--------------------------------------|--|--|--|---|
| Матеріально-технічне забезпечення | Формування мате- ріально-технічного забезпечення, здатного забезпечити належну якість торговельного обслуговування | Встановлення ефективних взаємозв'язків з постачаль- никами. Забезпечення ефективного управління товарними запасами. Забезпечення ефективного використання торговельних площ та торговельного обладнання | Коефіцієнт оновлення асортименту | щомісяця |
| | | | Стабільність укладання договорів | щомісяця |
| | | | Коефіцієнт зривів поставок | щотижня |
| | | | Частка логістичних витрат у загальній сумі операційних витрат | щоквартально |
| | | | Коефіцієнт відповідності товарних запасів нормативу | щомісяця |
| | | | Коефіцієнт зносу торговельного обладнання | щоквартально |
| | | | Коефіцієнт установочної площі | щоквартально |
| Фінансове забезпечення | Оптимізація джерел фінансування торговельної діяльності | Підвищення рівня самофінансування торговельної діяльності. Забезпечення ефективного управління заборгованістю підприємства | Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку | щоквартально |
| | | | Частка власного оборотного капіталу у фінансуванні товарних запасів | щоквартально |
| Торговельно-технологічний процес | Підвищення якості торговельно-техно- логічних процесів | Розробка ефективної асортиментної політики. Контроль якості товарів та послуг. Збільшення кількості постійних покупців. Забезпечення лояльності споживачів | Період обороту дебіторської заборгованості | щоквартально |
| | | | Період обороту кредиторської заборгованості | щоквартально |
| | | | Кількість покупок (чеків) | щоденно |
| | | | Середня сума покупки (середній чек) | щоденно |
| | | | Середня кількість асортиментних позицій в чеку | щоденно та/або щотижня |
| | | | Коефіцієнт завершення покупки | щотижня |
| | | | Частка постійних покупців в загальній кількості покупців | щотижня |
| | | | Відсоток використаних знижок | щотижня |
| | | | Коефіцієнт якості обслуговування | щотижня |
| | | | Час торговельного обслуговування | щотижня |
| | | | Частка витрат на маркетинг у загальній сумі операційних витрат | щоквартально |
| | | | Кількість додаткових торговельних послуг | щомісяця |

- використання бенчмаркінгу, тобто за наявності даних про оцінку подібних показників по підприємствах галузі здійснюється порівняння показників підприємства як із середніми, так і з кращими в галузі. Тут слід зауважити, що під час оцінювання результативності роботи окремого продавця, касира можливим є зіставлення результатів його діяльності з результатами інших співробітників аналогічних посад для встановлення найвищого значення, яке може бути використане як еталон, а також з їх власними результатами за різні періоди часу;

- порівняння з теоретичними (рекомендованими) значеннями показників, якщо такі є в економічній літературі;

- побудова еталонної матриці домінування. При цьому розглядаються два види нормативів – лінійний та нелінійний, що відображають відповідні порядки зростання показників: при еталонному (нормативному) упорядкуванні показник i зростає швидше за показник j .

Визначаючи нормативні (еталонні, планові) значення (орієнтири) для цільових показників розвитку товарообороту підприємства роздрібною торгівлі, необхідно:

- орієнтуватися не на досягнуті, а на потенційні результати продажів;

- використовувати та враховувати максимально можливий обсяг доступної інформації, в тому числі очікування аналітиків товарних ринків, результати порівняльного аналізу з середньогалузевими показниками, результати аналізу власного досвіду підприємства в організації продажів;

- домогтися відповідності встановлюваних цілей підприємства в сфері продажів з реальними можливостями їхнього досягнення;

- визначити «порогові» значення показників збалансованої системи, що забезпечить інтеграцію цілей в систему погодження з працівниками і в систему стимулювання. «Нижня» межа показника розраховується як ступінь досягнення цілей, починаючи з якої працівник може розраховувати на отримання максимального бонусу. Кількість рівнів («ступенів»)

в значеннях того або іншого показника може коливатися від 3 до 5 «порогових» значень, причому оптимальним вважається 3 [224].

Нормативні (еталонні, планові) значення для цільових показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі залежатимуть від сукупності факторів зовнішнього середовища (зокрема, конкурентна позиція підприємства на ринку) та низки факторів внутрішнього оточення (наприклад, місцезнаходження торговельного підприємства, його розміри, товарна спеціалізація, обрана стратегія розвитку тощо).

Закріплення відповідальних осіб за досягнення нормативних (еталонних, планових) значень показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, які формують збалансовану систему, обумовлюється існуючою на підприємстві організаційною структурою та посадовими інструкціями.

Етап 4. Визначення ключових показників діяльності підрозділу продажів, встановлення їх нормативних (еталонних, планових) значень.

У рамках загальної збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі необхідно визначити ключові показники діяльності підрозділу продажів, до яких буде прив'язана індивідуальна мотивація персоналу.

О.А. Метельков зазначає, що «для оцінки діяльності підрозділів розробляються показники розв'язання їх задач» [225, с. 121]. В результаті отримують систему, в якій показники підрозділів дійсно пов'язані з показником головної цілі (цілей) збалансованої системи показників. У цій системі узгоджуються нормативні (еталонні, планові) значення показників і дотримується баланс між цими значеннями, а заздалегідь визначені способи їх досягнення забезпечують погодженість дій підрозділів і знижують ризики відхилення факту від плану.

Для розробки ключових показників роботи підрозділу продажів необхідна декомпозиція стратегічних цілей підприємства роздрібної торгівлі, які входять до збалансованої системи показників розвитку товарообороту. Проте можливим є підхід, який передбачає розробку KPI підрозділу продажів

відповідно до поточних задач і функцій самого підрозділу. Останнє є виправданим у випадках, коли для досягнення цілей підприємства не плануються зміни у поточній діяльності (вихід на нові ринки збуту, зміна (оновлення) асортименту тощо). При побудові системи мотивації персоналу Л.А. Білая [226] навіть пропонує поділити компенсаційний пакет на дві частини: одна буде пов'язана з реалізацією стратегії, а інша – з досягненням тактичних та оперативних цілей.

На основі визначення показників ефективності роботи менеджерів з продажів і збутових підрозділів О.В. Клавдієва запропонувала критерії і показники, які входять до інтегрального показника ефективності збуту [227, с. 21]. Розроблена дослідницею модель може використовуватися для оцінки ефективності роботи як окремих менеджерів з продажів, так і цілих збутових підрозділів, і може бути покладена в основу побудови системи мотивації. Проте її практичне застосування на підприємстві роздрібної торгівлі характеризуватиметься складнощами в отриманні необхідної для розрахунків вихідної інформації та, на нашу думку, може бути рекомендована підприємствам роздрібної торгівлі, які здійснюють прямі продажі; реалізують коштовні, ексклюзивні товари.

В.М. Наумов розробив чек-лист, на основі якого може бути здійснений контроль за роботою відділу продажів за допомогою ЗСП [205, с. 291].

Питанням розробки ключових показників роботи служби продажів також займалися О.І. Корольова та О.М. Сухоруков [228]. Ними, зокрема, визначено, що для підприємств торгівлі, які реалізують продукти харчування, можуть бути використані ключові показники діяльності, які характеризуватимуть відвантажену продукцію, залишки товарів на складі, грошові кошти від розрахунку з покупцями (каса і банк), дебіторську заборгованість покупців, основні засоби (торговельне обладнання і автомобілі). О.І. Корольовою та О.М. Сухоруковим були визначені категорії ключових показників діяльності служби продажів, суттєва кількість яких може бути застосована в роботі оптових торговельних підприємств, клієнтами

яких є роздрібні торговельні об'єкти. Для роздрібу запропонована система ключових показників роботи служби продажів може знайти своє застосування в діяльності підприємств, які здійснюють прямі продажі; реалізують коштовні, ексклюзивні товари.

А.Ф. Расулов [208] визначає, що в системі ключових показників важливо передбачити показники конкретних продавців. Причому, якщо визначити індивідуальний коефіцієнт «чеки – речі» просто (в чеках зазначається прізвище касира або номер каси, прізвище продавця, який консультував покупця при виборі необхідного товару), то розрахунок індивідуального коефіцієнта обслуговування відвідувачів передбачає рівномірний розподіл відвідувачів між продавцями.

Кількість відвідувачів, що припадають на одного продавця в день ($N_{\text{на 1 продавця}}$), можна отримати за формулою:

$$N_{\text{на 1 продавця}} = \frac{\frac{1}{2} L_{\text{ч}}}{N_{\text{продавців}}} = \frac{L_{\text{ч}}}{2N_{\text{продавців}}}, \quad (4.19)$$

де $L_{\text{ч}}$ – числовий показник лічильника (в день);

$N_{\text{продавців}}$ – кількість працюючих продавців (у день).

У свою чергу, *індивідуальний коефіцієнт обслуговування* для продавця ($K_{\text{індив.обслуг.}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{індив. обслуг.}} = \frac{N_{\text{чеків індив.}}}{N_{\text{на 1 продавця}}} = \frac{2 N_{\text{продавців}}}{L_{\text{ч}}} N_{\text{чеків індив.}}, \quad (4.20)$$

де $N_{\text{чеків індив.}}$ – кількість обслужених продавцем покупців (кількість чеків).

М.Ю. Гулейков визначив ключові компетенції, що обумовлюють обсяги одержання товарообороту, для основних посад працівників підрозділу продажів [229, с. 298–299].

Вбачається доцільним для підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі визначити загальний перелік можливих показників оцінки результативності, що включає кількісні та якісні показники (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Перелік типових показників оцінки результативності підрозділу продажів на підприємстві роздрібної торгівлі

| Кількісні показники | Якісні показники |
|---|---|
| Обсяг товарообороту у натуральних показниках, одиниць | Якість відносин з відвідувачами |
| Обсяг товарообороту у вартісних показниках, грн | Задоволеність працівників підрозділу |
| Відсоток виконання плану товарообороту, % | Командність у роботі підрозділу |
| Обсяг товарообороту на одного покупця, грн | Доброзичливі відносини в колективі |
| Коефіцієнт завершеності покупок | Оперативність у роботі |
| Приріст кількості постійних покупців | Конструктивні відносини з іншими підрозділами |
| Продуктивність праці, грн/особу | Якість внутрішньої звітності і документації |
| Кількість скарг від відвідувачів | |
| Кількість крадіжок товарів | |

Визначені кількісні показники оцінки результативності підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі ґрунтуються на кількісних та вартісних вимірниках продажів і не враховують показників одержаного прибутку. Взагалі, питання використання в інтегральній оцінці діяльності підрозділу продажів показника прибутку є дискусійним. Здійснене С. Дмитрієвим порівняння даних показників оцінки дозволяє констатувати, що головні аргументи на користь доцільності використання показника товарообороту полягають в оперативності, точності і зручності отримання необхідних даних (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Порівняльна характеристика ключових показників оцінки результативності підрозділу продажів [230]

| Параметр оцінки | Прибуток | Товарооборот |
|---------------------------|---|---|
| Керованість | <i>Низька</i> – у більшості випадків підрозділ продажів не контролює витратну частину діяльності підприємства | <i>Висока</i> – підрозділ продажів безпосередньо впливає на обсяги товарообороту |
| Трудомісткість | <i>Висока</i> – необхідно вести постійний облік доходів і витрат | <i>Прийнятна</i> – оцінка обсягів товарообороту здійснюється в поточному режимі роботи |
| Самостійність | <i>Низька</i> – розрахунки обсягу прибутку залежать від бухгалтерії, фінансового відділу та ін. | <i>Повна</i> – розрахунки обсягів товарообороту можуть бути проведені підрозділом продажів |
| Оперативність | <i>Низька</i> – як правило, в 20-х числах наступного місяця | <i>Висока</i> – необхідними даними можна оперувати щоденно |
| Точність розрахунків | <i>Дискусійна</i> – кінцевий результат залежить від прийнятої на підприємстві облікової політики, враховується діюча методика визнання доходів і витрат | <i>Практична повна</i> – неоднозначне тлумачення фактично виключне |
| Зручність отримання даних | <i>Низька</i> – багато даних, які необхідно збирати з різних джерел | <i>Висока</i> – необхідна обмежена кількість даних, якими оперує безпосередньо підрозділ продажів |

Виходячи з табл. 4.6 та ґрутуючись на розробках Т.В. Бондаренко [231], можна виокремити три можливі підходи до визначення КРІ для працівників підрозділу продажів:

- 1) *стратегічний підхід* – передбачає віднесення цільових показників збалансованої системи розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі до ключових показників

- роботи працівника підрозділу продажів без проведення уточнення алгоритму та цільового (планового) значення;
- 2) *функціональний підхід* – передбачає деталізацію показників, покладених в основу збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібною торгівлі, через визначення основних обов’язків (або зон відповідальності) працівників підрозділу продажів;
- 3) *підхід на основі побудови «діаграми споживачів»* – передбачає деталізацію показників, покладених в основу збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібною торгівлі, через визначення очікувань внутрішніх (інші підрозділи підприємства) і зовнішніх (споживачі товарів) клієнтів.

З огляду на те, що організаційна структура підрозділу продажів може дещо різнитися залежно від розмірів підприємства роздрібною торгівлі, його товарної спеціалізації, форми обслуговування споживачів, специфіки утворення (самостійне підприємство або торговельна мережа) та інших факторів [232–238], для визначення ключових кількісних показників роботи для працівників підрозділу продажів за основу нами були взяті типові посади для даного підрозділу (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

**Рекомендовані ключові кількісні показники роботи (KPI)
для типових посад працівників підрозділу продажів
підприємства роздрібною торгівлі на основі
функціонального підходу**

| Керівник підрозділу продажів | Продавець / продавець-консультант / продавець-касир ¹ | Касир-операціоналіст |
|--|--|---------------------------|
| Відсоток виконання плану товарообороту по підприємству | Коефіцієнт завершення покупки | Кількість чеків по касиру |

¹ Стосовно продавця-касира допускається комбінування ключових показників роботи для посад продавця, продавця / консультанта та касира-операціоналіста.

Закінчення табл. 4.8

| Керівник підрозділу продажів | Продавець / продавець-консультант / продавець-касир | Касир-операціоніст |
|--|--|--|
| <p>Коефіцієнт відповідності товарних запасів нормативу в цілому по підприємству</p> <p>Кількість покупців, які мають прострочену дебіторську заборгованість</p> <p>Сума простроченої дебіторської заборгованості</p> <p>Коефіцієнт плинності персоналу підрозділу</p> <p>Кількість конфліктів у підрозділі</p> | <p>Відсоток виконання плану товарообороту</p> <p>Приріст кількості постійних покупців продавцем/продавцем-консультантом / продавцем-касиром</p> <p>Кількість проконсультованих покупців, які здійснили покупку (за даними касових чеків)</p> <p>Кількість штучного (вагового) товару, обробленого продавцями-касиром у прилавочних відділах</p> <p>Час торговельного обслуговування продавцем / продавцем-консультантом / продавцем-касиром</p> <p>Коефіцієнт якості обслуговування продавцем / продавцем-консультантом / продавцем-касиром</p> <p>Коефіцієнт відповідності товарних запасів нормативу по закріплених за продавцем / продавцем-консультантом / продавцем-касиром товарних групах</p> <p>Кількість крадіжок по закріплених за продавцем / продавцем-консультантом / продавцем-касиром товарних групах</p> | <p>Середня кількість товарних рядків у чеку по касиру</p> <p>Товарооборот по касиру</p> <p>Час на обробку одного чека касиром</p> <p>Кількість відсканованих товарів касиром</p> <p>Кількість товарів, введених касиром вручну</p> <p>Кількість сторнованих касиром рядків у чеках</p> <p>Кількість анульованих касиром чеків</p> <p>Кількість скарг покупців на неправильно видану здачу касиром</p> <p>Кількість крадіжок на касі</p> <p>Час реальної роботи касира (час фіксування початку роботи на касі, час фіксування блокування каси, час фіксування розблокування каси)</p> <p>Кількість помилок при оформленні касиром звіту</p> |

Якісна оцінка результативності роботи працівника підрозділу продажів базується на оцінці його компетенцій.

Персональна таблиця результативності працівника підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі може мати такий вигляд (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Персональна таблиця результативності

| Ключові показники роботи (KPI) | Важливість | Норма (еталон, план) | Факт | Результативність |
|--|------------|----------------------|------|------------------|
| | | | | |
| Загальний коефіцієнт результативності | | | | |

Слід зазначити, що склад та нормативні (еталонні, планові) значення показників результативності діяльності працівника визначає його безпосередній керівник, керуючись розробленою на підприємстві збалансованою системою показників.

Однією з необхідних умов успішного застосування представлених в табл. 4.8 ключових показників є наявність джерел даних, необхідних для їх розрахунку. Розвинена інформаційна система, на якій базуватимуться всі процеси обліку і аналітичних технологій виміру, складається з технічних приборів збору даних та різних видів документації.

Для обчислення запропонованих ключових показників роботи для працівників підрозділу продажів облікова система підприємства роздрібної торгівлі повинна включати такі елементи:

1) *обладнання* (лічильники відвідувачів) – простий лічильник, показники якого щоденно документують та обнуляють, або комплексна система підрахунку відвідувачів, яка включає набір спеціалізованого обладнання і програмного забезпечення;

2) *документи* (наприклад, товарний звіт матеріально-відповідальної особи, звіт касира-операціоніста з доданими касовими чеками, фотографія робочого часу продавця) – фіксують такі показники, як кількість покупок, сума на одну

покупку, найменування реалізованих товарів, розміри наданих знижок, реквізити осіб, що здійснили продажі (касир, продавець-консультант), час обслуговування покупців тощо.

У міру досягнення підрозділом продажів нормативного (еталонного, планового) значення (орієнтиру) слід підвищувати «планку» для ключових показників роботи працівників.

Оцінка результативності персоналу за системою КРІ також може бути застосована і в інших цілях оціночної діяльності, наприклад:

- для оцінки кандидатів при прийомі на роботу;
- для оцінки відповідності працівника вимогам посади;
- для формування кадрового резерву;
- для планування професійного зростання і кар'єри;
- для організації системи внутрішньофірмового навчання.

Етап 5. Розробка дієвої системи оцінки, мотивації та розвитку компетенцій персоналу для досягнення поставлених цілей на основі визначених ключових показників діяльності підрозділу продажів.

Незважаючи на те, що тема мотивації є однією з найбільш розроблених тем у сфері роботи з персоналом, проблематика формування об'єкта мотивації залишається актуальною і недостатньо розробленою у практичному плані. Особливо жваво на шпальтах фахових періодичних видань зараз дискутується питання грошової мотивації персоналу за результатами досягнення нормативних (еталонних, планових) значень КРІ, що, з одного боку, привертає увагу співробітників до ключових показників, а з іншого – стимулює персонал до підтримання їх значень на заданому рівні.

Нами проаналізовано розробки фахівців з цієї проблематики, які стосуються заохочення персоналу з використанням збалансованої системи показників незалежно від специфіки діяльності підприємства [226, 239–242], а також підходи до стимулювання працівників підрозділу продажів на основі КРІ [205, 208, 243–250].

У загальному вигляді схема мотивування визначає функціональний зв'язок між величиною винагороди, отриманої

працівником в результаті застосування інструмента мотивування, і нормативними (еталонними, плановими) та фактичними значеннями КРІ.

Так, Л.А. Білая [226] визначила два підходи до прив'язки разової виплати працівникові за досягнення конкретних цілей (бонусу) до ключових показників його роботи:

1) бонус за виконання стратегічної задачі прив'язується до одного показника, що має кількісне вираження. За необхідності прив'язки бонусу до декількох показників слід визначити їх значимість;

2) бонус нараховується на основі бальної оцінки задоволеності «внутрішніх» клієнтів за результатами проведеного анкетування з урахуванням значимості критеріїв оцінки.

М.Є. Кармішин [246] розглядає заохочення персоналу на основі КРІ як варіант системи стимулювання з постійною і змінною складовими. Кожному параметру оцінки роботи менеджера з продажів присвоюється частка у відсотках. За підсумками роботи за місяць розраховуються такі дані: базовий дохід менеджера; підсумкове виконання показників по КРІ; преміальна частина, яка коригується відповідно до частки цілі.

На доцільності використання саме такого підходу до стимулювання торговельного персоналу на основі КРІ також наголошено в працях А.Є. Шматалюка [242, с. 50], Б.М. Васильєва [249, с. 231] та О. Іванова [250, с. 24].

О.Л. Вішняков та Н.А. Фанталова [240] зазначають, що бонус топ-менеджера (в нашому випадку – керівника підрозділу продажів) може виплачуватися у випадку, якщо фактичні значення всіх основних КРІ підрозділу склали не менше 80% від планових значень, а величина бонусу може дорівнювати добутку базової ставки бонусу на середньозважене відношення фактичних значень основних КРІ до планових.

Якщо бонус за виконання стратегічної цілі прив'язується до одного показника, то в такому випадку, маючи на увазі продавців, пріоритетну роль відіграватиме коефіцієнт завершеності покупки.

Результати опитування покупців за методикою «Таємний покупець» можуть бути використані при обчисленні такого ключового показника роботи продавця, як коефіцієнт якості обслуговування, а також слугуватимуть одним із найважливіших критеріїв при розробленні системи мотивації продавців за досягнення нормативних (еталонних, планових) значень КРІ. Зазначимо, що об'єктивність відомостей, отриманих у ході досліджень, організованих за методикою «таємний покупець», залежить в основному від досвіду дослідників і методології та не має прямого зв'язку з кількістю перевірок.

Етап 6. Розробка системи збору та аналізу інформації і надання звітів, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Багато компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення, намагалися створити автоматизовані рішення для збалансованої системи показників.

У візуальному представленні збалансована система показників являє собою діаграми, які використовуються для відстеження просування до поставлених цілей. Зазвичай вона забезпечує щомісячні зведення узагальнених даних для керівників підприємств, які слідкують за просуванням до стратегічних і довгострокових цілей, або щоденні і щотижневі зведення для менеджерів, яким необхідно відстежувати просування своїх підлеглих до поставлених цілей.

В узагальненому вигляді підходи до автоматизації збалансованої системи показників можна визначити таким чином [251]:

1) пропрієтарні (комерційні) рішення для систем «бізнес-інтелекту». Один з видів програм автоматизації збалансованої системи показників виник на основі ліцензійних програм для бізнес-аналізу, які призначені для задоволення потреби компаній на засоби для аналізу і формування звітності. Хоча подібні продукти задовольняють деякі аналітичні потреби у сфері збалансованої системи показників, вони мають ряд обмежень:

- орієнтація підприємства на оцінки, виведені з доступних даних, а не стратегічних цілей;

- недостатнє забезпечення необхідних можливостей – з урахуванням поширення стратегії і управління нецифровою інформацією, такої, як причини вибору певної оцінки;
- принцип оплати програмного забезпечення за кількістю використовуваних робочих місць, що підходить для невеликої кількості користувачів, але не придатний для широкого розгортання, яке необхідно для ефективного впровадження стратегії;

2) додатки для ERP-Систем – другий тип програмного забезпечення для збалансованої системи показників, який створюється компаніями-розроблювачами ERP-систем для побудови взаємодії з їхніми продуктами і подолання розповсюдженого упередження, що звітні можливості транзакційних систем надзвичайно бідні. Подібні додатки призначені для використання даних ERP-Систем і не можуть слугувати для інтегрування зовнішніх даних. Оскільки ці додатки орієнтовані на масивні бази даних, вони не пристосовані для керування неструктурованим вмістом, а саме це є ключем до підготовки і взаємодії великої кількості співробітників. Вони також не мають корпоративного ліцензування, що ускладнює їхнє широке використання;

3) додатки, орієнтовані на збалансовану систему показників, мають високий рівень наочності, але обмежені можливості інтегрування даних, отриманих з декількох джерел, автоматизації збору і перетворення даних. Відсутність інтегрованих аналітичних можливостей не дозволить одержувати з даних високого рівня конкретні і наочні відомості. Подібні додатки звичайно являють собою окремий програмний продукт, що важко піддається інтегруванню з існуючими системами або інфраструктурою підприємства.

Етап 7. Запровадження збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

На цьому етапі відбувається інформаційне наповнення показників, джерела якого задовольняють умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності, проводиться навчання персоналу.

У процесі впровадження необхідно забезпечити прив'язку розробленої збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі до:

- 1) системи бюджетування (бюджет продажів);
- 2) системи планування і контролю обсягів товарообороту;
- 3) системи мотивації і стимулювання персоналу за виконання плану товарообороту та досягнення ключових показників діяльності підрозділу продажів;
- 4) збалансованої системи показників підприємства роздрібної торгівлі.

Після початку функціонування збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі проводять періодичні обстеження, контроль виконання, підтримується зворотний зв'язок для можливого її перегляду.

Таким чином, для підвищення ефективності управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі необхідне чітке обґрунтування його мети, визначення цільових вимірників, які свідчать про досягнення поставленої цілі, та цільових показників, за допомогою яких можна кількісно виміряти успішність досягнення цілей. Запропонована система показників розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі і є тим інструментом, що на практиці реалізує ланцюг «стратегічна ціль – цільові завдання – цільові показники – нормативні (еталонні, планові) орієнтири – ключові показники».

Збалансована система показників може успішно застосовуватися в Україні. Низький рівень практичної реалізації збалансованої системи показників обумовлений несформованістю необхідної культури та недостатнім розумінням потенціалу даної управлінської технології. Активному впровадженню сприятиме активізація діяльності консалтингових компаній у вигляді проведення семінарів, тренінгів, консультацій та успішний досвід практичної реалізації збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах.

4.3. Вдосконалення методичних підходів до прогнозування місткості ринку споживчих товарів

Визначення становища окремого торговельного підприємства на ринку і, як наслідок, оцінка економічної ефективності його функціонування здійснюється шляхом обґрунтування можливих обсягів товарообороту. Формування прогностичних оцінок обсягів товарообороту конкретним підприємством має бути пов'язане з виявленням і аналізом двох основних груп факторів: факторів, які визначають величину і динаміку місткості ринку тієї чи іншої групи товарів, і факторів, які визначають частку ринку, що займає продукція з тим чи іншим рівнем конкурентоспроможності в рамках однієї групи товарів.

Місткість споживчого ринку визначає обсяг і натурально-речову структуру виробництва і споживання споживчих товарів і послуг населенню. Як складова товарного ринку, споживчий ринок залежно від економічної сутності об'єктів обміну поділяється на ринок споживчих товарів та ринок послуг [8, с. 18].

Показники місткості ринку споживчих товарів ще не відіграють вирішальної ролі у формуванні державної економічної політики. Так, О. Пустовойт зазначає, що відсутність точної інформації про обіг споживчих товарів на внутрішньому ринку унеможливорює розробку цілеспрямованих заходів органів державної влади щодо зміни структури виробництва, залучення вітчизняних та іноземних інвесторів до фінансування економічних проектів, пов'язаних з виробництвом продовольчих і непродовольчих товарів, стимулювання експорту та обмеження імпорту окремих груп споживчих товарів на внутрішній ринок [252, с. 33]. Невизначена місткість внутрішнього ринку не дає жодних шансів ні органам державної влади, ні товаровиробникам прогнозувати реальні зміни у сукупному попиті населення у разі підвищення його доходів у цілому або окремих соціально-економічних груп зокрема.

Дослідження ринку споживчих товарів у цілому по Україні органічно пов'язане з аналізом формування ринків окремих регіонів та міст, сегментів користувача або споживання. Відстеження регіональних ринків має на меті доповнити та скоригувати характеристики розвитку загального ринку країни з урахуванням особливостей, що характерні для певних територій, на яких працює конкретне підприємство роздрібно́ї торгівлі (місцевий або локальний ринок).

Ситуація, яка складається на окремому локальному ринку підприємства роздрібно́ї торгівлі, обумовлює переважну частину рішень у сфері продажів, які ухвалюються на рівні підприємства.

Перед безпосереднім дослідженням методичних підходів до прогнозування місткості ринку споживчих товарів проведемо критичний аналіз трактувань науковцями і фахівцями-практиками цього поняття.

Існують різні тлумачення поняття *місткості ринку споживчих товарів*. Одні автори [253] місткість ринку споживчих товарів визначають як ту частину товарної пропозиції, яка реалізована або може бути реалізована в обмін на грошові кошти населення при відповідному рівні цін, тобто ототожнюють її з товарною пропозицією.

Такий підхід був розповсюдженим у соціалістичній економіці, коли дослідження місткості ринку споживчих товарів насамперед полягало у визначенні того, яка частина грошових доходів буде спрямована населенням на придбання цих товарів. Тобто місткість ринку визначалася як платоспроможний попит населення [254]. Якщо звернутися до сучасної бізнес-термінології, то в маркетинговому розумінні місткість ринку і зараз визначається подібним чином [255].

Ще за радянських часів були здійснені ґрунтовні наукові дослідження методологічних засад вивчення попиту, методичних підходів до його прогнозування. Серед дослідників того часу вагомий внесок у розроблення методичних підходів до прогнозування місткості ринку внесли такі науковці, як Ф.О. Крутіков, Л.Ф. Столмов, Л.В. Архіпова, Н.Ф. Байов, О.А. Спірін, Г.П. Фомін та ін.

Трансформація економіки України, пов'язана з переходом від соціалістичних засад на ринковий механізм господарювання, призвела до втрати інтересу до напрацювань радянських вчених у цій галузі. Прогнозування товарообороту підприємств роздрібної торгівлі почало базуватися не на попередній оцінці ринкових можливостей, а на простій екстраполяції минулих історичних даних та врахуванні ресурсних обмежень підприємства (товарних, трудових, фінансових, просторових).

Про поновлення інтересу до проблематики оцінки кон'юнктури ринку споживчих товарів свідчить значна кількість публікацій науковців з цього напрямку досліджень, серед яких можна відмітити напрацювання Г.Л. Азоева, О.М. Азарян, В.В. Апопія, В.Д. Базилевича, І.О. Бланка, Л.І. Бушуєвої, Г.М. Богославець, Л.А. Брагіна, В.М. Гейця, С.С. Герасименка, Є.П. Голубкова, Т.П. Данько, О.Б. Казакової, Є.Б. Комлева, В.Д. Лагутіна, Ж.-Ж. Ламбена, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, А.А. Мініна, П.В. Петрова, Ф.П. Половцевої, Л.Г. Рождественської, Л.Г. Саркісян, О.М. Соломатіна, В.О. Точиліна та цілого ряду фахівців-практиків.

Радянські дослідники основ функціонування ринку наголошували на тісному взаємозв'язку місткості ринку і попиту населення. Так, Л.Ф. Столмов місткість ринку визначає як загальний обсяг попиту на товари народного споживання [256, с. 37]. Уточнюючи при цьому, що місткість ринку виражає можливий обсяг продажу товарів народного споживання, що визначається розмірами попиту населення і попиту організацій, підприємств і установ, який реалізується через торговельну мережу. В кожен даний відрізок часу кількісну визначеність має обсяг попиту на окремі товарні групи і види товарів. Ця визначеність виражає місткість ринку за окремими товарними групами і видами товарів.

Автори колективної монографії Київського національного торговельно-економічного університету розглядають попит з трьох позицій [8, с. 109–110]:

1) Як економічна категорія попит уособлює платоспроможну потребу, яку пред'являють споживачі на ринку для реалізації своїх інтересів та потреб. Попит завжди є конкретним, має кількісну і якісну визначеність.

2) Як об'єкт аналізу та прогнозування ринку, попит характеризує можливі обсяги продажів споживчих товарів та послуг у визначених умовах зовнішнього середовища. Водночас попит дуже рухомий та мінливий, оскільки у певних умовах він може переключатися з одних товарів на інші.

3) Як об'єкт цілеспрямованого державного регулювання, попит – це частина сукупної суспільної потреби в споживчих товарах та послугах, яка в умовах діючих цін і тарифів, може бути задоволена за рахунок грошових доходів споживачів.

Для підприємства роздрібно́ї торгівлі в основу визначення місткості ринку споживчих товарів, насамперед, має бути покладений ринковий попит, іншими словами, обсяг продажів роздрібних продавців кінцевим споживачам. Попит є так би мовити зовнішньою оболонкою місткості ринку, а пропозиція – її наповнювачем. Тому при обґрунтуванні можливостей розширення ринку (окремого регіону чи товару) потрібно визначити потенційний попит.

Місткість ринку – це та кількість продукції, яку можна продати на тому чи іншому ринку у визначений період часу [257, с. 121].

Є.П. Голубков [258] стверджує, що місткість ринку споживчих товарів – це максимальна межа, до якої прямує ринковий попит у певних умовах зовнішнього середовища. У цьому випадку для розрахунку споживчого потенціалу ринку використовують показники купівельної спроможності, а потенціал ринку визначається як середньозважена величина таких характеристик ринку, як кількість споживаючих одиниць, купівельна спроможність цих одиниць, готовність цих споживаючих одиниць до витрат.

Місткість ринку як «потенційно можливий обсяг продажу товарів при даному рівні цін на них» [259] трактується у колективному підручнику під керівництвом С.С. Герасименка, як «максимально можливий обсяг реалізації товарів за відповідного рівня платоспроможного попиту, товарної пропозиції та роздрібно́ї ціни впродовж певного періоду» – авторами економічної енциклопедії за ред. С.В. Мочерного [260, с. 101].

Визначення місткості ринку (потенціалу ринку) як «оціночної величини максимально можливих продажів, які можна досягти на ринку за певний період для даного виду продукту або послуги при певних близьких до ідеалу умов» [261] акцентує увагу на допущенні щодо ідеальних умов. Автор зазначає, що допущення має суто теоретичний характер, оскільки за таких умов жодному підприємству не прийдеться здійснювати продажі власних продуктів, а поняття ринку в цьому випадку відносять до певної групи споживачів або умовної територіально відокремленої одиниці.

Не всі автори погоджуються з визначенням місткості ринку як максимально можливих (потенційних) продажів. Виходячи з цього, пропонують розрізняти два рівні місткості ринку: реальний та потенційний. Дійсно, місткістю ринку вважають перший рівень, який також має назву розмір ринку. Потенційний рівень визначається особистими і суспільними потребами і відображає адекватний їм обсяг реалізації товарів, що в маркетингу має назву потенціал ринку. Потенціал ринку – це максимально можливий обсяг продажу даного товару на даному ринку в даний період [262]. Це суто теоретичне поняття, необхідне для того, щоб створити уявлення про межі насичення ринку. Реальна місткість ринку може і не відповідати його потенційній місткості.

Ряд дослідників не ототожнюють розмір ринку з його місткістю. О.В. Овчіннікова визначає розмір ринку як «кількість людей, які скористалися послугою або продуктом за певний період часу» [263, с. 295], А. Зарубін як «реальні продажі продукту на даному ринку у певний період» [264], В.А. Горемикін як «територію, на якій відбувається обмін товарів і послуг» [265, с. 190]. У той же час А. Зарубін ототожнює поняття розмір та обсяг ринку. На противагу йому, О.В. Овчіннікова обсяг ринку визначає як кількість товарів або послуг, які були придбані / продані на ринку за який-небудь період часу [263, с. 295]. Визначення із цим змістовим навантаженням В.А. Горемикін трактує як обсяг ринкового попиту [265, с. 189].

Деякі дослідники [266, 267] дотримуються тієї точки зору, що місткість ринку споживчих товарів – це обсяг продажу споживчих товарів населенню за конкретний проміжок часу, зводячи оцінку місткості ринку тільки до фактичних продажів.

Погоджуємося з тлумаченням місткості ринку споживчих товарів як фактичного або можливого обсягу реалізації товарів населенню протягом певного періоду та у відповідних географічних межах ринку [8, с. 201], що акцентує увагу на просторово-часовій визначеності місткості ринку.

Розрахунок фактичної місткості ринку певного товару здійснюється для того, щоб визначити, який обсяг реалізації був досягнутий всіма учасниками ринку за конкретний проміжок часу в конкретному географічному регіоні, а можливої місткості ринку – для оцінки перспектив, потенційних можливостей придбати / реалізувати певну кількість товарів / послуг на ринку при існуючому співвідношенні цін.

Таким чином, показник місткості ринку споживчих товарів у прогностичному періоді характеризує споживчий потенціал ринку і, насамперед, обумовлюється споживчим попитом. Місткість використовується для оцінки потенціалу ринку споживчих товарів і разом з показниками, що характеризують пропорційність ринку, рівень конкуренції, монополізації та тип ринку і є основним індикатором кон'юнктури ринку [8].

Місткість ринку та тенденції її зміни дозволяють виробникам оцінити перспективність того чи іншого ринку для себе, визначити можливі обсяги та структуру виробництва. Оскільки місткість ринку змінюється залежно від змін попиту, товарної пропозиції і роздрібних цін, то це важливий показник для оцінки обсягу товарообороту, розміру необхідних товарних ресурсів, рівня та співвідношення цін на товари, що визначає управлінські рішення для продавців товарів.

У сучасній науковій і практичній фаховій літературі накопичений великий досвід визначення місткості ринку

споживчих товарів як необхідної умови для достовірного вивчення і прогнозування розвитку держави, ринків, підприємств, товарів, поведінки споживачів. Проте відсутність узагальнених розробок визначила потребу впорядкування процесу прогнозування місткості ринку споживчих товарів за рядом послідовних етапів.

Послідовність прогнозування місткості ринку споживчих товарів, на нашу думку, має такий вигляд (рис. 4.12).

Крок 1. Визначення горизонту прогнозування місткості ринку споживчих товарів.

Традиційно виокремлюють три типи прогнозів: довгостроковий (на 5 та більше років), середньостроковий та короткостроковий (на 1 рік та менше).

Довгострокові прогнози насамперед здійснюються з метою адаптації підприємства до змін на ринку, у випадку розроблення нових товарів і підготовки до виведення їх на ринок.

І. Качалов [268] зазначає, що ретельне вивчення закономірностей ринку дозволить спрогнозувати його місткість на 8–10 років вперед, а в окремих випадках і на 10–20 років вперед.

Короткострокові прогнози місткості ринку сприяють розробленню тактики протистояння конкурентам, визначенню обсягів товарообороту на кожен місяць з урахуванням сезонності, коригуванню існуючого асортименту товарів та потреби у персоналі тощо.

Л.А. Брагін та Т.П. Данько [48] зауважують, що довжина періоду прогнозу місткості ринку визначає ступінь агрегації товарної групи. Чим коротшим є період прогнозування, тим вищий ступінь дезагрегації товарної групи, наближення її до розгорнутого товарного асортименту. Прогнози на довгострокову перспективу доцільно будувати за видами і типами товарів.



Рис. 4.12. Етапи прогнозування місткості ринку споживчих товарів

Крок 2. Визначення виконавців робіт з прогнозування місткості ринку споживчих товарів.

Оцінка місткості ринку може здійснюватися відповідними фахівцями підприємства роздрібної торгівлі або із залученням спеціалізованих агентств, дослідницьких організацій, які за замовленням підприємства проведуть спеціальні дослідження.

Отримавши від дослідницької організації варіанти оцінок місткості ринку на перспективу, необхідно провести їх експертизу з метою визначення остаточного прогнозного значення.

Прогнозування місткості ринку споживчих товарів відповідними фахівцями підприємства роздрібної торгівлі здійснюється у такій послідовності.

I етап. Визначення ринкових факторів та збір необхідної інформації.

Місткість ринку споживчих товарів формується під впливом великої кількості факторів, кожен з яких може в певних ситуаціях як стимулювати ринок, так і стримувати його розвиток, обмежуючи при цьому місткість. Усю сукупність факторів можна поділити на дві групи: загального і специфічного характеру [269].

Загальними є соціально-економічні фактори, які визначають місткість ринку будь-якого товару:

- обсяг і структура товарної пропозиції, у тому числі за підприємствами-виробниками;
- асортимент і якість виготовленої продукції;
- розміри експорту по даній товарній групі або товару;
- розміри імпорту по даній товарній групі або товару;
- досягнутий рівень життя і потреб населення;
- купівельна спроможність споживачів, рівень і співвідношення цін на товари;
- кількість споживачів;
- кількість покупців;
- ступінь насиченості ринку;
- стан збутової, торговельної і сервісної мережі;
- географічне розташування ринку та ін.

На сьогодні стан ринку підвладний значному впливу таких процесів, як введення нових грошових одиниць, митних обмежень, інфляція тощо.

Специфічні фактори визначають розвиток ринків окремих товарів, причому кожен ринок має характерні лише для нього фактори. До специфічних факторів відносять: розмір і склад гардеробу, природно-кліматичні умови, зміни моди, національно-побутові традиції (для ринків тканин, одягу і взуття); досягнутий рівень забезпеченості, строки фізичного і морального зносу, зростання житлового будівництва, розвиток прокатної мережі, раціоналізація побуту, зростання цін на енергоносії (для товарів тривалого користування).

Джерелами інформації для оцінки місткості ринку можуть бути:

1) джерела первинної інформації – отримання нової інформації за результатами спеціально організованого дослідження (польові дослідження);

2) джерела вторинної інформації – дані з відкритих джерел (кабінетне дослідження).

II етап. Вибір форми прогнозування місткості ринку споживчих товарів.

Прогнози місткості ринку споживчих товарів можуть бути отримані у таких формах [270]:

1. *Точковий прогноз* – передбачає визначення конкретного числа, що характеризує прогнозну місткість ринку (такий прогноз можна назвати детермінованим).

2. *Інтервальний прогноз* – передбачає встановлення меж, всередині яких буде знаходитися прогнозоване значення місткості ринку.

3. *Прогноз розподілу ймовірностей* – ґрунтується на розумінні місткості ринку споживчих товарів як випадкової величини – величини, яка в результаті спостереження приймає те або інше значення, заздалегідь невідоме і залежне від випадкових обставин [271]. У такому випадку необхідно визначити ймовірність набуття місткістю ринку споживчих товарів того чи іншого значення в межах груп встановлених локалізуючих інтервалів у прогнозному періоді. Така форма

прогнозування місткості ринку споживчих товарів розглядалася І.О. Бланком як така, що створює достатньо надійну інформаційну базу для оцінки можливих комерційних ризиків [56, с. 182].

Виходячи з рівня підготовки відповідних фахівців та наявності програмного забезпечення для реалізації окремих розрахункових функцій, може бути обрана будь-яка з представлених форм прогнозу місткості ринку споживчих товарів. Проте сучасний стан здійснення прогнозних розрахунків на реальних підприємствах роздрібної торгівлі свідчить про пріоритетність для практичного застосування точкого прогнозу.

III етап. Вибір методів прогнозування місткості ринку споживчих товарів.

І.О. Бланк визначає, що прогнозування кон'юнктури ринку споживчих товарів в сучасних умовах здійснюється двома основними групами методів – «технічним» («прикладним» або «трендовим») і «фундаментальним» («факторним») [56, с. 177]. У межах фундаментального аналізу він виділив п'ять методів – метод прогнозування «зверху вниз», метод прогнозування «знизу вверх», імовірнісний метод прогнозування, метод економетричного моделювання та метод об'єктно-орієнтованого моделювання.

Залежно від способу отримання прогнозної інформації групують методи прогнозування місткості ринку Л.А. Брагін та Т.П. Данько, виокремлюючи три взаємодовнюючі способи прогнозу [48, с. 129]: анкетування (базується на досвіді та інтуїції спеціалістів), екстраполяція (перенесення тенденцій, процесів, закономірності розвитку яких в минулому і теперішньому достатньо добре відомі) та аналітичне моделювання (модель досліджуваного процесу, яка відображає очікувані або бажані тенденції його розвитку). Як приклад поєднання різних методів прогнозування місткості ринку зазначені автори наводять нормативно-адаптаційну модель, за допомогою якої розраховуються можливі варіанти розвитку забезпеченості населення різними предметами культурно-побутового і господарського призначення залежно від економічних умов [48, с. 131].

Погоджуючись з доцільністю використання зазначених методів, вбачаємо за необхідне методи прогнозування місткості ринку споживчих товарів розглядати залежно від того, в якій формі дослідник отримує її прогнозну величину.

Детерміноване прогнозування місткості ринку споживчих товарів полягає в обґрунтуванні на основі використання різних методів сукупних точкових значень обсягів споживання конкретної групи товарів у певному часовому періоді.

При прогнозуванні місткості ринку споживчих товарів слід враховувати специфіку окремих ринків і груп товарів. Прогнозуючи місткість ринку продовольчих товарів, слід враховувати відсутність на цьому ринку відкладеного попиту і взаємозамінювання товарів, які входять до нього. Місткість ринку прогнозується за принципами від загального до часткового, тобто спершу визначається місткість усього ринку продовольчих товарів, далі – продуктів тваринництва і рослинництва, а потім розраховуються показники для підгруп однорідних товарів і, нарешті – ринки окремих товарів.

При визначенні місткості ринку непродовольчих товарів треба враховувати, що вони є предметами багаторазового використання і споживаються з обсягу купівлі не тільки поточного, але й минулого періоду. Річне споживання може бути як вищим, так і нижчим за річне придбання. Тому до розрахунків необхідно додати матеріали вибіркового обстеження намірів певних груп населення щодо фактичного та бажаного набору товарів, строків їх морального та фізичного старіння тощо. У такому разі прогноз розробляється від часткового до загального.

Прогнозування місткості ринку повинно здійснюватися у натуральному та вартісному виразі, за винятком певних товарних груп, для яких доцільним є застосування лише вартісних показників.

Узагальнено підходи до прогнозування місткості ринку споживчих товарів та відповідні їм методи наведено у табл. 4.10.

Таблиця 4.10

**Підходи і методи прогнозування місткості ринку
споживчих товарів (доповнено автором за І.В. Петуховою
та Н.В. Петуховою [272, с. 62–63])**

| Підходи до прогнозування місткості ринку | Методи прогнозування місткості ринку в рамках відповідного підходу |
|---|---|
| <i>1. Підхід на основі макроекономічних та галузевих показників</i> | 1.1. Метод взаємозв'язку місткості ринку і основних макроекономічних показників 1.2. Метод відсотка від ВВП або роздрібного ринку 1.3. Метод виручки на працівника |
| <i>2. Підхід на основі споживання</i> | 2.1. Метод прожиткового мінімуму 2.2. Метод бюджету достатку 2.3. Метод раціонального бюджету 2.4. Метод фактичного споживчого бюджету (через питоме душеве споживання) 2.5. Метод поведінки покупців |
| <i>3. Економіко-статистичний підхід</i> | 3.1. Екстраполяція динамічного ряду 3.2. Трендові моделі 3.3. На основі кривих життєвого циклу 3.4. Факторні моделі: 3.4.1. Однофакторні моделі (на основі коефіцієнтів еластичності; на основі кривих Енгеля і Торнквіста) 3.4.2. Багатофакторні моделі |
| <i>4. Евристичний підхід</i> | 4.1. Методи середньої оцінки за індивідуальними оцінками експертів 4.2. Метод оптимістичних, песимістичних і імовірнісних думок експертів 4.3. Метод комісії 4.4. Метод Дельфі 4.5. Метод зведеного індексу готовності придбання товарів цільовими споживачами 4.6. Метод аналогій 4.7. Нейронні мережі |

I. Підхід на основі макроекономічних та галузевих показників.

Макронідхід до прогнозування місткості ринку відомий понад сто років і завоював популярність в кінці ХІХ – початку ХХ століття. Місткість ринку, за визначенням Ф. Котлера [273], – це обсяг реалізованої в країні або регіоні продукції протягом одного року, розрахований на основі даних національної промисловості або неторгової статистики. В основу прогнозних розрахунків покладено взаємозв'язок обсягу ринку і основних макроекономічних показників [8, 65, 265, 268, 274–277]:

$$M = B_v - E + I + (З_{тп} - З_{тк}) + (З_{вп} - З_{вк}), \quad (4.21)$$

де M – місткість ринку;

B_v – обсяг вітчизняного виробництва;

E – експорт;

I – імпорт;

$З_{тп}$; $З_{тк}$ – залишки товарних запасів на складах торгівлі на початок і кінець періоду;

$З_{вп}$; $З_{вк}$ – залишки запасів готової продукції у виробників на початок і кінець періоду.

Ряд дослідників [257, 263, 278–281] подають алгоритм визначення місткості ринку на основі макроекономічних показників без урахування зміни запасів на складах торгівлі та у виробників, що на нашу думку, знижує точність розрахунків.

Існує також підхід [55], згідно з яким місткість внутрішнього ринку визначається відношенням обсягу продажу за всіма каналами продажу до обсягу вітчизняного виробництва плюс імпорт. При цьому, якщо співвідношення, або місткість ринку більше одиниці, тобто попит перевищує пропозицію, то стан ринку оцінюється як ринок продавця, на якому зростатиме ціна. Якщо місткість ринку менша за одиницю, тобто попит менший за пропозицію, то це ринок покупця і ціна за певних умов має тенденцію до зниження. Такий спосіб обчислення місткості ринку застосовується для товарів, які мають кілька каналів реалізації.

Специфіка прогнозування місткості ринку, заснована на підході *«ринку як відсоток від ВВП або роздрібного ринку»* [268, с. 113–114], полягає в простій ідеї: ринок будь-якого товару – це завжди частина сукупного ринку країни або регіону. Цей підхід доцільно використовувати, коли важко або неможливо оцінити місткість ринку країни через національні джерела і тоді використовують дані країн-аналогів, та у випадку доступності лише статистики на рівні країни, а необхідно оцінити місткість ринку окремих регіонів.

Процедура застосування цього підходу полягає в такому:

- 1) на основі галузевих звітів, у тому числі зарубіжних, визначають частку товару або послуги у ВВП або роздрібному товарообороті;
- 2) визначають прогнозну величину ВВП або роздрібного товарообороту країни/регіону (джерело: національний або регіональний комітет статистики);
- 3) обчислюють місткість ринку в прогнозному періоді як добуток зазначених вище показників.

Для прогнозування місткості конкретного ринку також можна використати підхід *«виручка на працівника»* [268, с. 114]. Відомо, що заробітна плата та виплати персоналу – це частина витрат обігу підприємства роздрібної торгівлі, яка покривається за рахунок обсягу товарообороту. Саме в торгівлі частка витрат на заробітну плату у загальному обсязі витрат обігу є досить високою. На основі офіційної статистичної інформації щодо прогнозної чисельності працюючих у роздрібній торгівлі та показника виручки на одного працівника можна спрогнозувати місткість конкретного ринку.

Пріоритетними при прогнозуванні місткості ринку споживчих товарів є нормативний (на основі бюджетів споживання) і економіко-статистичний підходи, які засновані на більш точних і формалізованих, науково обґрунтованих методах прогнозування.

II. Підхід на основі споживання

Цей підхід передбачає встановлення меж споживання, в рамках яких забезпечується певний ступінь задоволення за допомогою конкретної групи товарів різних видів потреб

людини. Нижня межа характеризує обсяг споживання товару, необхідний для задоволення потреби в мінімальному ступені, а верхня – природний поріг насичення товаром, обумовлений проявом дії закону зменшення граничної корисності, тобто повним задоволенням потреби за рахунок конкретних груп товарів, або неможливістю більш повного задоволення потреби за рахунок розширення обсягів їх споживання.

Конкретні межі споживання тих чи інших груп товарів для кожної людини різні, в той же час, виходячи з аналізу масиву даних по більшості споживачів, можна дати наукове обґрунтування необхідного ступеня забезпеченості людини основними видами товарів. Орієнтація на наукові рекомендації відносно раціонального обсягу споживання і забезпеченості товарами складає основу нормативного прогнозування місткості ринку.

Науково обґрунтовані рекомендації відносно структури споживання знаходять своє відображення в нормативних бюджетах споживання, які визначають раціональний обсяг споживання товарів за різними групами продовольчих товарів в середньому на одну людину.

Залежно від ступеня задоволення потреб людини виокремлюють три основні види бюджетів споживання [282]:

1) *прожитковий мінімум* – це нормативний бюджет з мінімальним набором продуктів харчування, достатнім для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження її здоров'я, а також з мінімальним набором непродовольчих товарів та мінімальним набором послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості.

В Україні прожитковий мінімум визначається нормативним методом у розрахунку на місяць на одну особу. Крім того, прожитковий мінімум визначається диференційовано залежно від вікового критерію або ж залежно від соціальної та демографічної групи особи: для дітей віком до 6 років; для дітей віком від 6 до 18 років; для працездатних осіб; для осіб, які втратили працездатність [283]. Такий поділ зумовлений особливостями людського організму, у його потребах залежно від віку та фізичних можливостей.

Склад і обсяг товарів та послуг, які складають прожитковий мінімум, визначаються законодавчим шляхом та регламентується Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» [284].

Набір продуктів харчування визначено на основі мінімальних розмірів споживання продуктів харчування для різних категорій населення, розроблених науково-дослідним інститутом харчування МОЗ України. Розрахунки набору продуктів харчування ґрунтуються на нормах фізіологічних потреб у харчових продуктах для дорослого населення України і рекомендацій про потреби людини в енергії і білках; відомостей про хімічний склад основних продуктів харчування і витрат речовин у процесі продукції.

Витрати на оплату житлово-комунальних послуг визначаються на основі норм загальної площі житла і нормативів споживання основних видів комунальних послуг (вода, тепло, газ, каналізація, електроенергія, радіо, телефон, телеантена) на одну людину.

Визначення частки витрат прожиткового мінімуму, які використовуються на придбання непродовольчих товарів, послуг (без урахування житлово-комунальних), виплату податків та інших обов'язкових платежів ґрунтується на використанні фактичного співвідношення між цими витратами й витратами на харчування, яке склалося в базовому періоді (за матеріалами бюджетних обстежень).

Зазначимо, що при розрахунку споживчого кошика в Україні використовується методологія Ленінградського інституту гігієни праці, розроблена ще у 1990 р. Окрім цього, на недостатньому рівні закладені такі витрати, як оплата комунальних послуг, платне лікування, платна освіта і ніяким чином не згадані потреби в особистому розвитку та відпочинку.

2) *бюджет достатку* – характеризує більш високий рівень споживання, що відповідає в конкретних історичних умовах поняттю достатку людини. Склад і обсяг споживання окремих груп товарів і послуг в рамках бюджету достатку

розробляються науково-дослідними установами і коригуються з урахуванням середнього економічного рівня життя в країні.

3) *раціональний (оптимальний) бюджет* – відображає споживання товарів і послуг, забезпеченість предметами культурно-побутового та господарського призначення згідно з науково обґрунтованими нормами та нормативами задоволення раціональних, тобто, розумних потреб людини. Він відображає верхню нормативну межу споживання конкретної групи товарів і послуг.

У 1970–80-х роках вчені Всесоюзного інституту по вивченню попиту населення на товари народного споживання і кон'юнктури торгівлі розробили раціональні норми споживання ряду споживчих товарів для розрахунку державними органами управління економікою виробничих програм і обсягів роздрібного товарообороту. Наявність планово-розподільчої системи робила діяльність цього науково-дослідного інституту по оцінці місткості ринку неактуальною для підприємств, а тому – такою, що носить суто теоретичний характер.

Як найбільш доцільна величина нормативу споживання тієї або іншої групи товарів у процесі прогнозування місткості ринку виступає середньозважений норматив споживання, який визначається як сума добутків нормативів споживання конкретної групи товарів по кожному виду бюджетів споживання на частку населення, доходи якої в прогнозному періоді не досягають величини витрат на споживання обсягу товарів і послуг, передбаченого бюджетом більш високого порядку, з урахуванням демографічної структури населення [272, с. 72]:

$$\bar{H} = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^n H_{ij} \cdot \pi_{ij}, \quad (4.22)$$

де \bar{H} – середньозважений норматив споживання певної групи товарів;

$i = 1, 3$ – порядковий номер бюджету споживання (1 – прожитковий бюджет; 2 – бюджет достатку; 3 – раціональний бюджет);

$j = 1, n$ – порядковий номер і загальна кількість демографічних груп, що відображають структуру споживачів товарів;

$ч_{ij}$ – частка населення, що належить до j -тої демографічної групи, доходи якої дозволяють придбати обсяг товарів і послуг в рамках i -го бюджету споживання.

Прогнозування місткості ринку в рамках підходу на основі споживання здійснюється різними способами за двома укрупненими групами товарів і послуг [272, с. 72–73]:

1) товари і послуги нетривалого використання – продукція, що має термін служби менший за тривалість прогностичного періоду:

$$M = \bar{H} \cdot Ч, \quad (4.23)$$

де $Ч$ – загальна чисельність населення регіону (кількість цільових споживачів).

2) товари і послуги тривалого використання – продукція, строк служби якої перевищує тривалість прогностичного періоду. По цій групі товарів місткість ринку визначається як частка наявних у споживачів товарів, які внаслідок їх фізичного зносу будуть замінені в прогностичному періоді новими товарами:

$$M = \frac{\bar{H} \cdot Ч \cdot d}{T}, \quad (4.24)$$

де d – тривалість прогностичного періоду, років;

T – нормативний строк служби товару до його повного фізичного зносу, років.

Внаслідок того, що фактичне споживання в силу різних факторів відрізняється від нормативного, раціональні норми можуть бути використані лише як орієнтири структури

споживання, попереднього обґрунтування в довгостроковій перспективі можливих темпів і масштабів зміни місткості ринку при зміні соціально-економічного становища і рівня життя споживачів, тобто при їх переміщенні з більш низьких до більш високих груп за рівнем доходів, або навпаки, і при зміні статеві-вікової структури споживання.

Фактичний споживчий бюджет являє собою набір товарів і послуг, фактично споживаних населенням.

Фахівець-практик у галузі планування продажів Качалов І. [268] розглядає підхід до прогнозування місткості ринку, який виник у 50–60-ті роки ХХ століття – на основі питомого душевого споживання. Качалов І. зазначає, що будь-який товар має фізичні, фізіологічні норми споживання, які є результатом взаємодії багатьох факторів, визначальними з яких є рівень доходів населення, національні або регіональні традиції споживання та звички споживання. На доцільності практичного застосування саме такого методу при прогнозуванні місткості ринку наголошено в працях М.Н. Горбачьова [279], О.В. Овчиннікової [263].

Для розрахунку питомого душевого споживання пропонуються 2 способи:

- 1) розділити обсяг ринку, отриманий через використання макропараметрів або через статистику продажів, на чисельність населення країни або регіону;
- 2) провести дослідження споживання товарів і послуг на невеликій вибірці сімей або підприємств з подальшою екстраполяцією на весь регіон.

Місткість ринку обчислюється як добуток прогнозованої кількості населення країни чи регіону на величину питомого душевого споживання. Для прогнозування кількості населення можна використати прогнози державних статистичних органів або відповідних інститутів. При самостійному визначенні цього показника необхідно враховувати специфіку ринку, адже для товарів тривалого користування (наприклад, меблі) або товарів корпоративних покупок краще використовувати кількість постійно проживаючих у даному регіоні незалежно від прописки; для ринку продовольчих товарів необхідно

використовувати кількість проживаючих у даному регіоні, а також тих, хто знаходиться у відрядженні або відпустці.

І. Качалов наголошує, що для підвищення точності прогнозу питоме душеве споживання даного ринку необхідно порівняти по 10–20 країнах [268, с. 139] у зіставленні з величиною доходів на 1 особу. На основі офіційних даних Державної служби статистики України можна визначити сукупний щомісячний дохід на людину, до якого слід додати частку неофіційного доходу, який не знаходить свого відображення у статистичній звітності. Подібне порівняння дасть змогу визначити сценарії майбутнього розвитку і вибрати найбільш оптимальний стосовно до України або регіону. При цьому можливо визначити час бурхливого зростання ринку, а також період його насичення і зрілості – з якого рівня особистих доходів починаються зазначені етапи і в якому році цей рівень доходів прогнозується в Україні або вибраному регіоні.

Фахівці виявили три закономірності часу початку бурхливого зростання ринку як різних груп товарів, так і різних цінових сегментів всередині товарних груп [268, с. 137]:

- попит на товарні групи можна проранжувати в такій послідовності: спочатку зростають продажі продуктів харчування, потім одягу та взуття, далі техніки і електроніки, нерухомості тощо;
- всередині товарних груп послідовно зростає споживання спочатку дешевих товарів, потім середнього цінового сегменту і далі – найдорожчих позицій;
- у більшості випадків час початку бурхливого зростання продажів товарів пов'язаний з такими відмітками обсягу доходів населення – 100, 200, 400, 800 та 1600 дол. сукупного доходу в місяць на особу. Саме в момент подвоєння доходів значна кількість населення починає більше споживати.

Метод прогнозування місткості ринку, *заснований на купівельній поведінці*, є одним із новітніх та виник всередині – наприкінці 90-х років ХХ століття [268]. Джерелом інформації виступають виключно маркетингові дослідження – кількісні або масові опитування клієнтів і споживачів.

Прогнозування місткості ринку через купівельну поведінку можна представити у такій послідовності [268, с. 148]:

- 1) визначення груп споживачів, із покупок яких складається ринок (окремі особи, домогосподарства, корпоративні покупці тощо).

Виокремимо три групи споживачів для підприємства роздрібно́ї торгівлі:

- ✓ індивідуальний кінцевий споживач, характерний для товарів і послуг індивідуального споживання (жувальна гумка, сигарки тощо). Одиницею виміру бази покупців в такому випадку буде кількість мешканців міста, області, країни;
- ✓ груповий споживач для персонального використання (хліб, молоко, меблі, автомобілі тощо) – домогосподарство. Одиницею виміру бази покупців у такому випадку буде кількість домогосподарств;
- ✓ підприємства – офіси, ресторани, магазини тощо. Одиницею виміру бази покупців у такому випадку буде кількість підприємств відповідного типу.

Якщо товар або послугу купують різні групи клієнтів, то прогнозування необхідно здійснювати за окремими цільовими ринками;

- 2) чітке розмежування споживачів і покупців, визначення їхньої кількості в кожній цільовій групі.

Джерело інформації про кількість покупців – маркетингові дослідження, так звані кількісні опитування. Саме для цього параметра доцільно використовувати результати регулярних досліджень (наприклад, панельних);

- 3) розрахунок граничної кількості покупців на ринку у відсотках від загальної кількості мешканців.

I. Качалов визначає такі фізичні межі покупок [268, с. 146]:

- для домогосподарств фізична межа регулярних покупок становить 95–98%;
- фізична межа кількості індивідуальних покупців становить 60–70% від загальної кількості дорослого населення;

➤ для товарів довгострокового споживання (одяг, взуття, меблі, побутова техніка, машини) фізична межа обсягу покупок впродовж одного року становить 5–20% від загальної кількості домогосподарств;

4) визначення норми покупок з урахуванням стадії розвитку ринку.

Обсяг покупок (середня кількість покупок на одного споживача) може бути визначений виключно за допомогою маркетингових досліджень, масових опитувань;

5) прогнозування динаміки показників купівельної поведінки з урахуванням минулого досвіду, граничних показників і взаємозв'язків.

Місткість ринку у прогностному періоді в натуральних показниках визначається за таким алгоритмом:

$$M = \frac{КС \cdot Ч_{\text{пок}} \cdot ОП_{\text{міс}} \cdot 12}{100}, \quad (4.25)$$

де КС – кількість споживачів у прогностному періоді;

Ч_{пок} – частка покупців від загальної кількості споживачів, %;

ОП_{міс} – обсяг покупок у місяць у натуральному вимірі.

Місткість ринку споживчих товарів, розрахована за результатами обстежень та опитування населення, дозволяє визначити структуру попиту на окремі товари з урахуванням незадоволеного попиту. Тобто можна передбачити місткість ринку, що відбиває загальний попит населення, його структурний рух, а також наміри покупців на перспективу, що є дуже важливим для управління ринковими процесами.

Зазначимо, що у перебігу використання при прогнозуванні місткості ринку методів у межах розглянутого підходу заслуговують на увагу розробки Є.Б. Комлева [285] щодо визначення ступеня задоволення попиту у сегменті споживчого ринку та С.О. Суркова щодо дослідження купівельної спроможності населення [286–288].

III. Економіко-статистичний підхід

В основу прогнозування місткості ринку в рамках економіко-статистичного підходу покладено виявлення стійких тенденцій зміни сукупного ринкового попиту на певну товарну групу у минулих періодах часу і, у передбаченні інерційного характеру розвитку ринкових процесів, перенесення виявлених залежностей і закономірностей на майбутні часові інтервали.

Цей підхід, який у практиці має назву методу прогнозування місткості ринку через статистику продажів [268], почав застосовуватися у 1930-х роках як реакція на кризу 1929–1933 рр., а широкого розповсюдження набув уже після Другої світової війни.

Проведення розрахунків базується на інформації державних статистичних установ щодо обсягів і структури товарообороту та даних досліджень роздрібної торгівлі як потужного напрямку в галузі маркетингових досліджень. Нині широко відомі і доступні дані роздрібних панелей як міжнародних, так і українських агентств. Причому може бути використана як загальна інформація, так і інформація за окремими каналами продажів і асортиментом.

Найбільш простим методом прогнозування місткості ринку при економіко-статистичному підході є екстраполяція динамічного ряду даних про розвиток реалізованого попиту [256, 289].

Як відомо, екстраполяція наявних тенденцій здійснюється різними способами, вибір яких залежить від особливостей розвитку попиту в динаміці. Для товарів, обсяг попиту на які характеризується відносно стабільною динамікою, а аналіз розвитку основних факторів, що формують попит, показує відсутність різких змін, прогноз місткості ринку можна здійснювати на основі розрахунку середньорічних показників продажів.

Для товарів, попит на які має стійку тенденцію до підвищення або зниження, розвиток ряду динаміки можна прогнозувати за допомогою розрахунку середньорічного темпу зростання (зниження) або середньорічного абсолютного приросту (зниження).

Ряди динаміки можна розглядати як функцію часу і з відомим наближенням описувати їх різними математичними рівняннями, які мають назву трендова модель. Формування трендових моделей базується на математичному вирівнюванні динамічного ряду фактичних значень загального споживання конкретної групи товарів або послуг, що мали місце в окремі моменти часу t , шляхом вибору функціональної залежності і розрахунку її параметрів, тобто визначення залежностей виду:

$$M = f(t), \quad (4.26)$$

де M – величина місткості ринку конкретної групи товарів або послуг;
 t – часовий параметр.

Отримані трендові моделі забезпечують можливість екстраполяції виявлених залежностей на плановий період з метою отримання прогностичних оцінок місткості ринку. Вибір конкретної форми функціональної залежності здійснюється на основі розрахунку коефіцієнтів, які відображають ступінь відповідності значень місткості ринку, отриманих через трендову модель, фактичним її значенням. У додатку Ц наведена схема вибору трендових моделей прогнозування ринку споживчих товарів.

Зазначимо, що в основу цього підходу покладено тільки минулу історію розвитку продажів, що не дозволяє врахувати майбутні точки перегину тенденцій ринку. Зміни тенденцій нарощування або зниження місткості ринку в економічному аналізі розглядаються як закономірні і обґрунтовуються шляхом концепції життєвого циклу продукту, згідно з якою конкретна група товарів або послуг, місткість ринку якої прогнозується, є засобом задоволення певної базової потреби споживачів. Внаслідок науково-технічного прогресу способи задоволення базової потреби переходять на більш високий якісний рівень, що тягне за собою витіснення з ринку даної групи товарів новою групою, що має більшу привабливість для споживачів. Тому з моменту появи нової групи товарів

до моменту повного припинення її продажу розвиток обсягу споживання на ринку здійснюється через зміну певних стадій життєвого циклу ринку [290].

Для відображення закономірностей зміни обсягу продажів конкретної групи товарів за стадіями життєвого циклу ринку використовуються функціональні залежності, які апроксимують накопичені до кожного моменту часу сукупні продажі на ринку за допомогою *S*-образних кривих. До таких залежностей, які найбільш часто використовуються на практиці, відносять логістичну функцію і криву Гомперца [291].

Функціональні залежності, які мають *S*-образну форму, є найбільш точним відображенням фактичних значень місткості ринку лише в тому випадку, коли в своєму розвитку ринок проходить всі стадії життєвого циклу з характерними особливостями і тенденціями зміни продажів по кожній стадії. За інших закономірностей зміни обсягу продажів з плином часу використання *S*-образних кривих не дозволяє сформулювати в достатньому ступені надійні прогнози місткості ринку.

Можливість моделювання залежностей величини місткості ринку від макроекономічних параметрів забезпечується шляхом формування факторних моделей прогнозування місткості ринку, сутність яких полягає в тому, що величина місткості ринку представляється у вигляді функції одного або кількох факторів.

Залежність місткості ринку від якого-небудь одного фактору, який представляється найбільш значимим (істотним) у загальній сукупності факторів, описують однофакторні моделі.

До найважливіших факторів місткості ринку відносять:

- рівень доходів або витратну частину доходів в розрахунку на душу населення;
- рівень цін на конкретну групу товарів;
- рівень цін на всю сукупність або інші окремі групи товарів, представлені на ринку і необхідні для задоволення різних видів потреб людини;
- випереджальний показник – змінна цього або іншого ринку, яка реагує на майбутні зміни місткості даного ринку заздалегідь із визначеним часовим лагом.

Залежно від обсягу наявної статистичної інформації аналіз закономірностей зміни місткості ринку як функції зміни якого-небудь із вказаних факторів і формування прогностичної оцінки місткості ринку може здійснюватися двома способами:

1. На ранніх стадіях життєвого циклу ринку, за наявності фактичних даних про місткість ринку і значеннях незалежного параметра за обмежену кількість часових періодів, які не дозволяють виявити достатньо стійкі і статистично обґрунтовані взаємозв'язки між досліджуваними змінними, розраховуються коефіцієнти еластичності попиту – як відношення темпів приросту споживання певної групи товарів за який-небудь інтервал часу до темпу приросту незалежного макроекономічного параметра за той же інтервал часу [292]:

$$E_x = \frac{T_{\text{пр}M}}{T_{\text{пр}X}}, \quad (4.27)$$

де E_x – показник еластичності сукупного ринкового попиту по якому-небудь фактору x ;

$T_{\text{пр}M}$ – темп приросту місткості ринку у звітному періоді порівняно з базисним періодом;

$T_{\text{пр}X}$ – темп приросту досліджуваного фактору у звітному періоді порівняно з базисним періодом.

Значення коефіцієнта еластичності визначає відсоткову зміну обсягів споживання певної групи товарів на ринку при один відсотковій зміні незалежного фактору. Тому, задаючись вектором зміни незалежного параметра в будь-який період часу t , прогностична оцінка місткості ринку може бути отримана таким чином:

$$M_t = M[(X_t/X - 1)E_x + 1]. \quad (4.28)$$

Радянські науковці, які займалися проблематикою наукового обґрунтування поточних і перспективних планів розвитку народного господарства, також вагоме місце в своїх

дослідженнях відводили виявленню і кількісному врахуванню коливань попиту в умовах зміни факторів та їх впливу на місткість ринку у прогностному періоді. Зокрема слід відмітити внесок розробок Ф.А. Крутікова [254], Л.В. Архіпової та М.Ф. Байова [289], Л.Ф. Столмова [256], О.А. Спіріна та Г.П. Фоміна [293] в розроблення теоретичних основ визначення місткості ринку.

2. Кореляційно-регресійний аналіз за рядами значень місткості ринку і незалежного макроекономічного параметра з формуванням функціональних залежностей виду:

$$M = f(X). \quad (4.29)$$

Для прогнозування місткості ринку залежно від рівня середньодушових доходів можуть бути використані спеціальні криві Торнквіста, засновані на законі Енгеля [254]. Згідно з цим підходом уся сукупність товарів може бути класифікована на три основні групи – товари першої необхідності, товари другої необхідності, предмети розкоші, в рамках кожної з яких взаємозв'язок місткості ринку з доходами споживачів виражається певною формою залежності.

Диференціація товарів на три основні групи і обґрунтування конкретної форми функціональної залежності місткості ринку по кожній групі товарів від рівня середньодушових доходів відображають особливості споживачів по сприйняттю різних видів товарів та забезпечують можливість найбільш точного моделювання споживчої поведінки при розв'язуванні задач прогнозування місткості ринку, особливо в довгостроковому та середньостроковому періодах прогнозування.

Формування однофакторних моделей виключає з аналізу інші істотні фактори ринкової кон'юнктури, ігнорування яких знижує ступінь точності прогностичних оцінок. Внаслідок цього сферою застосування однофакторних моделей є короткострокові інтервали часу, впродовж яких істотної зміни зазнає тільки один досліджуваний фактор, а всі інші фактори є незмінними або їх зміна тягне за собою незначну зміну місткості ринку в межах допустимих статистичних погрешностей.

У цілому на тривалому часовому інтервалі ринкові явища і процеси визначаються сукупністю факторів, врахування сумісного впливу яких на величину місткості ринку забезпечується багатфакторними моделями прогнозування місткості ринку. П.В. Петров та О.М. Соломатін [292] розглядають чотири приклади багатфакторних моделей прогнозування місткості ринку:

1) залежно від доходу в поточному і минулому періодах:

$$M_t = A_0 + A_1 I_t + A_2 I_{t-1}, \quad (4.30)$$

де M_t – місткість ринку у прогностному періоді;

I_t – рівень доходів споживачів в прогностному періоді;

I_{t-1} – рівень доходів споживачів у передпрогностному періоді;

$A_0; A_1; A_2$ – коефіцієнти регресії.

2) залежно від доходу споживачів у поточному періоді і попиту у передпрогностному періоді:

$$M_t = A_0 + A_1 I_t + A_2 M_{t-1}, \quad (4.31)$$

де M_{t-1} – місткість ринку у передпрогностному періоді.

3) залежно від рівня доходів споживачів у передпрогностному періоді і максимального значення споживчого попиту за певний часовий інтервал у минулому:

$$M_t = A_0 + A_1 I_{t-1} + A_2 M_{\max}, \quad (4.32)$$

де M_{\max} – максимальне значення попиту на ринку за певний часовий інтервал, що передує прогностному періоду.

4) залежно від рівня поточних доходів споживачів і середнього рівня цін на всі споживчі товари у досліджуваному періоді:

$$M_t = A_0 + A_1 I_t + A_2 P_t, \quad (4.33)$$

де P_t – середній рівень цін на всі споживчі товари в прогностному періоді.

Підбір конкретних факторів, які визначають значення місткості ринку, і виду рівняння регресії залежить від особливостей конкретного ринку і здійснюється шляхом аналізу парних коефіцієнтів кореляції між залежною і незалежними змінними та загального коефіцієнта детермінації, що характеризує ступінь адекватності характеру зміни лінії регресії фактичним закономірностям зміни місткості ринку конкретного товару.

Фактичні дані про значення місткості ринку, аналіз і моделювання яких складає основу економіко-статистичного підходу, характеризують забезпеченість споживачів різними видами груп товарів в кожен період часу. Структура споживчого попиту в який-небудь період часу та її зміна під впливом різних факторів відображають об'єктивно існуючі межі поведінки споживачів у сфері розподілу ними своїх доходів на придбання тієї або іншої групи товарів.

IV. Евристичний підхід

Евристичний підхід, заснований на залученні експертів, знаходить широке застосування в практиці прогнозування можливої місткості ринку. Специфіка прогнозування місткості ринку як макроекономічного явища обумовлена необхідністю наявності у підприємства роздрібно́ї торгівлі, яке здійснює планування своєї діяльності на ринку, достатньої інформації, насамперед щодо орієнтирів державної політики по регулюванню економіки і його наслідків для загального соціально-економічного становища. Відсутність такої інформації поряд з браком досвіду у спеціалістів підприємства у формуванні прогнозів на основі обробки великої сукупності інформації і виявлення причинно-наслідкових зв'язків у характері розвитку ринкових процесів на макроекономічному рівні, істотно ускладнює використання цього підходу на рівні окремих підприємств роздрібно́ї торгівлі. В подібних умовах, які характеризуються зовнішніми і внутрішніми обмеженнями, використання думок експертів – спеціалістів підприємства,

галузевих консультантів або спеціалізованих організацій з їх досвідом аналізу та прогнозування стану ринкової кон'юнктури, а також споживачів товарів, що безпосередньо визначають споживання конкурентних товарів і послуг, є найбільш прийнятним і дозволяє сформулювати прогноз місткості ринку шляхом різних методів, характеристика яких подана в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Характеристика методів прогнозування місткості ринку в рамках евристичного підходу (доповнено автором за І.В. Петуховою та Н.В. Петуховою [272, с. 64])

| Методи прогнозування | Сутність методу |
|---|--|
| Метод середньої оцінки за індивідуальними оцінками експертів | Експерти – працівники підприємства, зовнішні експерти і консультанти – висловлюють індивідуальні думки щодо можливого значення місткості ринку в прогностичному періоді. На основі оцінок всіх експертів розраховується кінцева оцінка місткості ринку як проста середня арифметична індивідуальних оцінок експертів |
| Метод песимістичних, оптимістичних і найбільш імовірних думок | Експерти висловлюють песимістичну, оптимістичну і найбільш імовірну думки відносно величини місткості ринку; кожній думці присвоюється ваговий коефіцієнт, що характеризує ймовірність виникнення ситуації, за якої фактична місткість ринку буде відповідати експертній оцінці. По кожному експерту визначається підсумкова оцінка як середня арифметична зважена оптимістичної, песимістичної і найбільш ймовірної оцінок з урахуванням їх вагових коефіцієнтів. Середня арифметична – проста із підсумкових оцінок експертів характеризує прогноз місткості ринку |
| Метод комісії | Група спеціалістів підприємства, галузевих експертів виносить погоджене рішення відносно можливого значення місткості ринку в плановому періоді |

Закінчення табл. 4.11

| Методи прогнозування | Сутність методу |
|---|--|
| Метод Дельфі | Багаторазові індивідуальні опитування експертів: оцінки експертів, отримані при першому опитуванні, надаються кожному експерту з тим, щоб він уточнив свою індивідуальну оцінку з урахуванням думок інших експертів. Процедура уточнення думок проводиться до тих пір, поки розкид думок всіх експертів не буде відповідати раніше визначеному значенню їх дисперсії; кінцева прогнозна оцінка місткості ринку є середньою індивідуальних експертних висновків |
| Метод зведеного індексу готовності придбання товарів потенційними споживачами | Потенційні споживачі товарів виражають своє ставлення до ступеня привабливості для них певних груп та видів товарів. На його основі експертами визначається ймовірність придбання товарів при кожній думці. Підсумкове значення місткості ринку є середнім арифметичним зваженим відповідей респондентів за ймовірністю здійснення покупки при кожній відповіді |
| Метод аналогій | Передбачає врахування обсягів продажів найбільших підприємств на даному ринку (ключових гравців). Для прогнозування місткості ринку за цим підходом необхідна інформація щодо обсягів продажів найбільших підприємств на даному ринку (як правило, це 5–10 підприємств, які контролюють 60–80% продажів на ринку) та експертно ввести поправковий коефіцієнт на решту 20–40% ринку [268] |
| Нейронні мережі | При створенні нейронної мережі в комп'ютері програмується множина моделей, які охоплюють повний набір минулих взаємовідносин між усіма змінними, що здатні вплинути на результуюче значення залежних змінних |

Незважаючи на переваги евристичного підходу, які полягають у можливості його застосування при прогнозуванні місткості будь-якого ринку, особливо ринків принципово нових товарів і послуг, а також можливості отримання кваліфікованого висновку відносно місткості ринку з боку спеціалізованих організацій, думки експертів мають суб'єктивний

характер, пов'язаний з неоднозначністю розгляду одних і тих самих станів ринкової кон'юнктури різними експертами, психологічними особливостями різних споживачів товарів.

В основу розглянутих методів, згрупованих у чотири підходи, покладено технології прогнозування місткості ринку споживчих товарів з позиції виробника, продавця або кінцевих споживачів. Деякі дослідники [262, 294] групували методи прогнозування місткості ринку споживчих товарів саме за зазначеними технологіями.

Інтервальний прогноз базується на використанні методу теорії нечітких множин, фундатором якої вважають Лотфі Аскера Заде, та передбачає експертне визначення локалізуючих інтервалів для змінних, які покладені в основу алгоритму визначення місткості ринку споживчих товарів і побудову функції приналежності з урахуванням експертних думок.

А.О. Петровська та М.І. Гальченко [280] у своїй праці розглядали можливість застосування теорії нечітких множин і інтервального аналізу у прогнозуванні місткості ринку (М) в традиційній формі розрахунків як функції трьох змінних – обсягу імпорту (І), обсягу експорту (Е) і обсягу виробництва (В). Ними запропоновані алгоритми визначення нижньої і верхньої меж локалізуючого інтервалу:

$$M_{\min} = I_{\min} - E_{\max} + V_{\min}, \quad (4.34)$$

$$M_{\max} = I_{\max} - E_{\min} + V_{\max}. \quad (4.35)$$

Недоліки цього підходу:

- при широких інтервалах змінних будуть отримані широкі інтервали прогнозних оцінок місткості ринку;
- повністю ігнорується інформація про найбільш ймовірні інтервали змінних.

Розвиток цього методу може бути здійснений відповідно до концепції, описаної у праці О. Недосекіна та А. Овсянко [295]. Якщо деякі параметри моделі визначення прогнозної місткості ринку є «розмитими», тобто їх точне прогнозне

значення невідомо, тоді як вихідних даних доцільно використовувати так звані трикутні нечіткі числа з функцією приналежності у трикутній формі. Ці числа моделюють висловлення такого виду: «параметр X приблизно дорівнює \bar{x} і однозначно знаходиться в діапазоні $[X_{\min}, X_{\max}]$ ».

Розрахувати функцію приналежності для кожного із локалізуючих інтервалів можна із залученням експертних оцінок. Робота з експертними оцінками у контексті теорії нечітких множин достатньо повно викладена у праці С.Д. Штовби [296].

За відсутності відповідної кваліфікації прогнозіста у проведенні такого роду розрахунків та необхідного програмного забезпечення інтервальний прогноз місткості ринку споживчих товарів може бути спрощений до експертного встановлення локалізуючих інтервалів.

Як вже було зазначено, *прогнозування на основі розподілу ймовірностей* передбачає розуміння місткості ринку споживчих товарів як випадкової величини – величини чергового значення, яку неможливо передбачити точно.

У цілях встановлення ймовірності набуття місткістю ринку споживчих товарів того чи іншого значення її можна розглядати як дискретну (окреме ізольоване значення з певними ймовірностями) або безперервну (будь-яке значення із деякого кінцевого або безкінечного проміжку (інтервалу) величину).

Реалізувати на практиці прогноз місткості ринку як прогноз ймовірності того, що вона буде вести себе тим або іншим чином (зростати, зменшуватися, знаходитися в деяких межах тощо), можна на основі використання нейронних мереж.

Крім цього, розв'язання математичної задачі моделювання випадкової величини може бути реалізоване за допомогою методу Монте-Карло. Доцільність використання цього методу при прогнозуванні попиту розглядалася у праці С.В. Черьомушкіна [297].

У методі Монте-Карло дані попереднього досвіду виробляються штучно шляхом використання деякого генератора

випадкових чисел у сполученні з інтегральною функцією розподілу ймовірностей для досліджуваного процесу [298, с. 87]. Тобто статистичне моделювання за методом Монте-Карло ґрунтується на випадковому встановленні вихідних даних з відомими законами розподілу і, як наслідок, імовірнісному оцінюванню характеристик досліджуваних процесорів.

IV етап. Прогнозування минулих періодів для перевірки точності розрахунків.

На цьому етапі здійснюється прогнозування місткості ринку споживчих товарів на декілька періодів вперед, для яких його реальні значення вже відомі. В результаті отримані помилки аналізуються і цей процес слід повторювати до тих пір, поки не будуть знайдені методики з виправданим співвідношенням витрат і точності прогнозу.

V етап. Варіативне прогнозування місткості ринку споживчих товарів.

Виходячи з того, що єдиної методики, яка дозволить однозначно, достовірно та з мінімальними витратами коштів і часу розв'язати задачу прогнозування місткості ринку споживчих товарів немає, практичне використання розглянутих методів слід адаптувати до певної ситуації.

Наголошуємо на доцільності обов'язкового використання при прогнозуванні місткості ринку споживчих товарів підходу, який базується на дослідженні середньодушового споживання. Проте до більш точних результатів приведе прогноз, визначений на основі використання методів з кожного із підходів, які характеризуються врахуванням різних факторів і обмежуючих параметрів. У межах кожного підходу можуть бути визначені різні сценарії майбутнього розвитку ринку – песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

VI етап. Визначення остаточного прогностичного значення місткості ринку споживчих товарів.

Дослідження фахової літератури, в якій висвітлювалися способи експертного встановлення вагомостей [299, 300], дозволило запропонувати два підходи до визначення остаточної прогностичної детермінованої величини місткості ринку споживчих товарів за наявності декількох її оцінок – інтуїтивний та розрахунковий вибір (рис. 4.13).

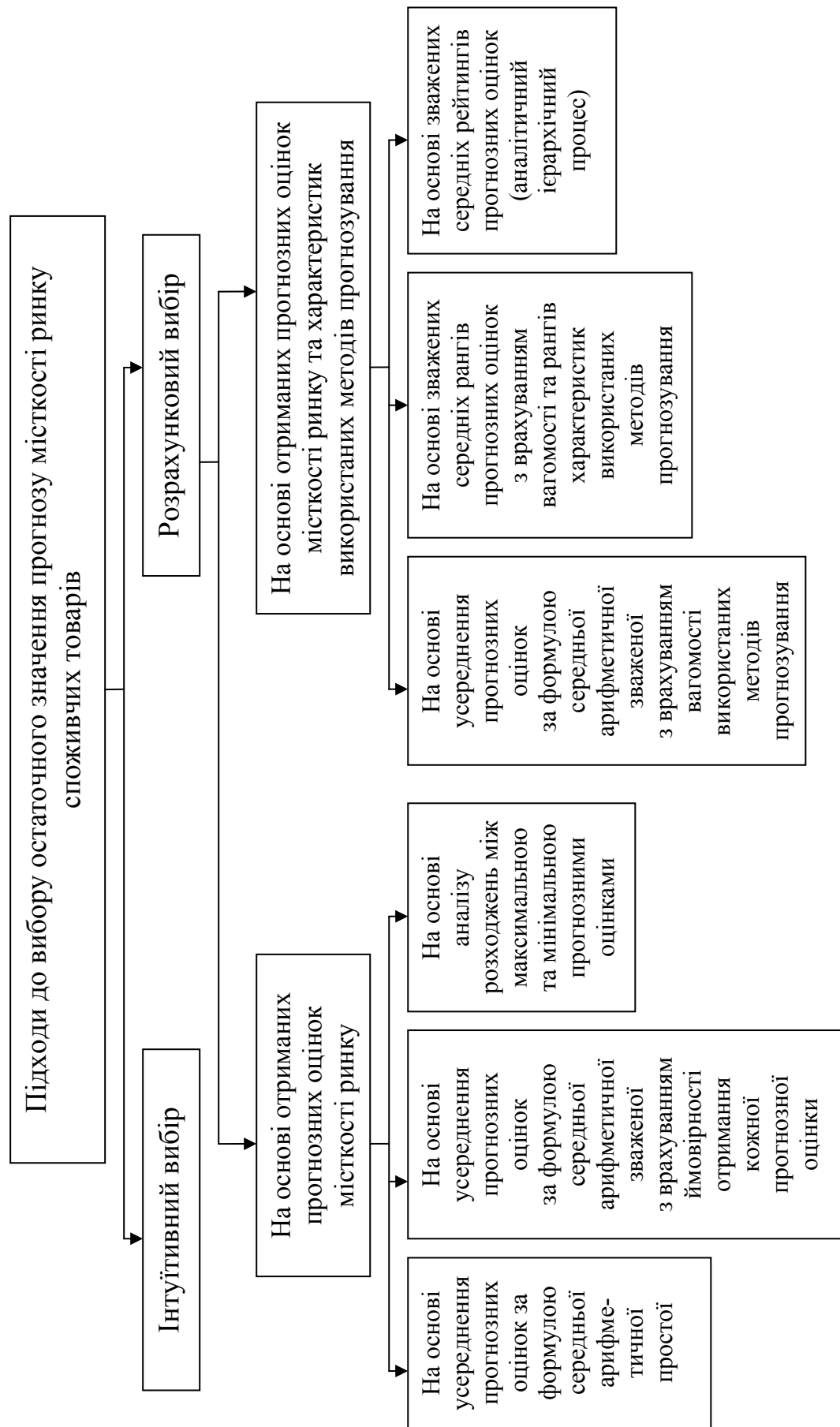


Рис. 4.13. Підходи до вибору остаточного детермінованого значення місткості ринку споживчих товарів за наявності декількох оцінок

Інтуїтивний вибір базується на інтуїції та досвіді прогнозіста, який обирає із можливих варіантів найбільш ймовірний.

Розрахунковий вибір базується на використанні таких можливостей:

1. Врахування отриманих прогнозних оцінок місткості ринку споживчих товарів:

1.1. Розрахунок середньої арифметичної простої між усіма варіантами прогнозних оцінок місткості ринку споживчих товарів – для випадків, коли різні методи дають несуттєві відмінності у результатах розвитку ринку.

1.2. Розрахунок середньої арифметичної зваженої між усіма варіантами прогнозних оцінок місткості ринку споживчих товарів, що базується на встановленні експертами ймовірностей отримання кожної з прогнозних оцінок, які виступають як вагові коефіцієнти.

1.3. Аналіз отримання максимальної та мінімальної величини прогнозних оцінок місткості ринку споживчих товарів – передбачає послідовний аналіз різних методів з метою з'ясування причин отримання максимальної та мінімальної оцінок, у результаті чого визначається зона, в якій результати прогнозування місткості ринку за різними методами починають збігатися.

Розходження у результатах між різними методами і сценаріями залежно від тривалості строку прогнозування можна визначити таким чином (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Припустимі розходження між результатами прогнозування місткості ринку споживчих товарів
[268, с. 154]

| Строк прогнозу | Максимальне розходження між методами і сценаріями, % |
|----------------------------|--|
| Короткостроковий (1 рік) | 10 |
| Середньостроковий (3 роки) | 15–20 |
| Довгостроковий (7 років) | 30–40 |

2. Врахування отриманих прогнозних оцінок місткості ринку споживчих товарів та характеристик використаних методів прогнозування:

2.1. Розрахунок середньої арифметичної зваженої між усіма варіантами прогнозних оцінок місткості ринку споживчих товарів, що базується на встановленні експертами вагомості використаних методів прогнозування, які виступають як вагові коефіцієнти. Вагомість визначається, виходячи із загального уявлення експерта щодо переваг, недоліків, можливостей та обмежень у використанні кожного із використаних методів прогнозування.

2.2. Розрахунок зважених середніх рангів для кожної прогнозної оцінки місткості ринку споживчих товарів, що базується на встановленні експертами вагомості характеристик використаних методів прогнозування та їх оцінки за оціночною шкалою, наприклад, 10-бальною (визначення рангів):

$$\overline{Ранг} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot B}{\sum_{i=1}^n B}, \quad (4.36)$$

де P_i – ранг оцінки характеристики використаного методу прогнозування для i -тої прогнозної оцінки місткості ринку споживчих товарів;

B_i – вагомість характеристики використаного методу прогнозування;

n – загальна кількість характеристик використаних методів прогнозування.

Обирається прогнозна оцінка місткості ринку споживчих товарів, що за результатами розрахунків отримала найбільший середній ранг.

Нами пропонуються такі характеристики методів прогнозування, які можуть виступати як критерії вибору остаточного прогнозу місткості ринку споживчих товарів:

- ✓ простота збору вихідних даних;
- ✓ простота розрахунків;
- ✓ наявність вихідних даних в інформаційних системах підприємства;
- ✓ використання історичних даних;
- ✓ врахування факторів невизначеності;
- ✓ врахування експертної оцінки;
- ✓ наявність механізмів перевірки точності прогнозу.

2.3. Розрахунок зважених середніх рейтингів для кожної прогнозованої оцінки місткості ринку споживчих товарів – найбільш складний спосіб з точки зору застосовуваного математичного інструментарію. Проте дозволяє визначити остаточний прогноз місткості ринку споживчих товарів з урахуванням безлічі критеріїв. Методика, покладена в основу розрахунків, у зарубіжній літературі має назву аналітичний ієрархічний процес [299] та базується на використанні зважених оцінок на підставі надійного і погодженого методу присвоєння оцінок та вагових коефіцієнтів. Передбачається попарне порівняння прогнозних оцінок місткості ринку споживчих товарів за кожною характеристикою використаного методу прогнозування, щоб визначити відносну вагомість кожної характеристики і таким чином встановити вагові коефіцієнти. Послідовність розрахункових процедур викладена у додатку III.

Прогноз місткості ринку являє собою добуток прогнозованої місткості ринку у натуральному виразі на середню ціну на ринку.

Кінцева роздрібна ціна товару є показником того, скільки конкретний покупець може оплатити і платити за конкретний товар на території того регіону, де працює підприємство роздрібно́ї торгівлі. Саме роздрібна ціна безпосередньо впливає на обсяг покупок (цінова еластичність).

У фаховій літературі пропонується використовувати метод технічного аналізу – прогнозування цін за допомогою

розгляду графіків руху ринку за попередні періоди часу та нейронні мережі.

Зазначимо, що технічний аналіз ринку споживчих товарів виходить з припущення, що рух ринку має закономірний характер, тому тими або іншими способами можливо успішно прогнозувати ринкову ціну товару, та базується на таких аксіомах [301]:

1) обов'язковою умовою для прогнозування цін є вивчення їх графіка, оскільки будь-який фактор, що впливає на ринкову ціну товару (економічний, політичний, психологічний), заздалегідь врахований і відображений в її графіку;

2) ціни рухаються спрямовано, виходячи з цього головною задачею технічного аналізу є виявлення трендів, які можна поділити на: рух ціни вгору, рух ціни вниз та ціна практично не рухається. Усі три типи трендів зустрічаються не в чистому виді, оскільки рух «по прямій» на ціновому графіку можна зустріти вкрай рідко;

3) технічний аналіз по суті зводиться до вивчення історії певних подій, пов'язаних з даним ринком.

Опонентами такого підходу виступають прибічники теорії «випадкових подій», яка визначає, що зміни ціни хаотичні і ні на чому не засновані, а цінова історія не може сприяти прогнозуванню подальших трендів (які, до речі, згідно з цією теорією взагалі не існують). Отже, рух цін випадковий і непередбачуваний, в цілому вони коливаються випадковим чином навколо своєї «об'єктивної» ціни.

Можна не погодитися з обґрунтованістю застосування методів технічного аналізу для прогнозування цін на ринку споживчих товарів, адже цей метод є не науковим, а суто практичним, та застосовується переважно для фінансових ринків. Проте досвід фахівців-практиків свідчить, що на основі апарату теоретичної математики можна спрогнозувати ціни для всіх ринків та будь-яких періодів часу. Причому можуть бути застосовані такі методи технічного аналізу: графічні методи; методи, які використовують прості або складні цифрові фільтри та математичну апроксимацію; теорія циклів.

Зокрема, І. Качалов [268] – відомий дослідник у сфері аналізу і прогнозування місткості товарних ринків та обсягів продажів окремих підприємств – як приклад прогнозування цін на ринку споживчих товарів наводить саме графічний метод.

Можливість використання аналітичного апарату технічного аналізу у прогнозуванні рівня цін та обсягів продажів на ринку споживчих товарів розглядає відомий вітчизняний науковець І.О. Бланк [56, с. 177–180] та наводить основні види графіків.

За відсутності у відповідних фахівців підприємства роздрібної торгівлі спеціальних знань та досвіду проведення технічного аналізу, настроювання нейронних мереж, необхідного програмного забезпечення при прогнозуванні середньої ринкової ціни товару можна відкоригувати ціну, що фактично склалася у передпрогнозному періоді, на очікуваний темп інфляції. Саме такий підхід до прогнозування середніх роздрібних цін розглядають, зокрема, Р.П. Валеви́ч і Г.А. Давидова [17, с. 17].

VII етап. Коригування остаточного прогнозного значення місткості ринку на вплив нових факторів зовнішнього середовища.

Одночасне врахування впливу минулих та нових факторів на прогнозну величину місткості ринку споживчих товарів може бути передбачене лише при використанні евристичного підходу, коли експерти спираються на минулі тенденції розвитку ринку і одночасно можуть брати до уваги появу нових факторів впливу.

При прогнозуванні місткості ринку споживчих товарів на основі перших трьох розглянутих підходів більшою або меншою мірою враховується вплив тільки минулих факторів. Поява нових факторів і їх можливий вплив на розміри місткості ринку в натуральному виразі та на ціни як у короткострокову, так і довгостроковому періодах, вимагають використання моделей аналізу факторів зовнішнього середовища, таких як PEST-аналіз та його різновиди і ін. Як свідчить

практика, вплив нових факторів призводить до необхідності додаткового коригування величини місткості ринку на 5–10% до вже отриманого прогностного значення [268, с. 161].

У кінцевому підсумку прогноз місткості ринку є скоригованим значенням її величини, визначеної як остаточний прогноз, з поправкою на вплив нових факторів зовнішнього середовища.

Таким чином, зміна ставлення вітчизняних підприємств до оцінки і прогнозування місткості ринку споживчих товарів віддала пріоритет цій проблематиці в маркетингових дослідженнях та затребувала науково обґрунтованих підходів. Проведене дослідження дозволило систематизувати накопичений досвід вивчення ринку споживчих товарів та запропонувати чітку послідовність етапів прогнозування місткості ринку споживчих товарів, яка може бути використана у практичній діяльності підприємств.

Оскільки місткість ринку споживчих товарів змінюється залежно від змін попиту, товарної пропозиції і роздрібних цін, то це важливий показник для оцінки обсягу товарообороту, розміру необхідних товарних ресурсів, рівня та співвідношення цін на товари та ін., що визначає відповідні управлінські рішення для підприємств роздрібної торгівлі у сфері організації продажів. Прогнозна величина місткості ринку безпосередньо використовується при прогнозуванні можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі в окремих методичних підходах. Крім цього, прогноз місткості ринку є лімітуючою величиною при визначенні потенціалу продажів підприємства роздрібної торгівлі (максимально можливий обсяг товарообороту), можливих прогностичних обсягів товарообороту незалежно від використаного методичного підходу та остаточного планового обсягу товарообороту, який буде покладений в основу розробки бюджетів продажів і розрахунку квот продажів для окремих продавців. Враховуючи, що місткість ринку є абсолютною межею попиту на товари підприємства роздрібної торгівлі, попередньо зазначені величини товарообороту не можуть її перевищувати.

4.4. Методологія та методичний інструментарій планування товарообороту підприємств роздрібної торгівлі

У галузевому господарському механізмі показники товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (обсяг, макро-структура, темпи приросту у зіставних цінах, величина на душу населення та в розрахунку на одного працівника) є невід'ємною частиною державних планів соціально-економічного розвитку, характеризують важливі сторони рівня життя українських громадян. З цього випливають основні задачі у сфері планування товарообороту підприємств роздрібної торгівлі на макрорівні: безперервне зростання обсягу та покращання структури товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, збалансованість між обсягом товарооборотом і грошовими доходами населення, з одного боку, та товарними ресурсами, з іншого.

Планування товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у регіональному аспекті повинно передбачати дотримання територіальної співставності показників у динаміці; порівняння величини товарообороту на душу населення в регіонах (містах) із середньогалузевим значенням; врахування загальних тенденцій та особливостей розвитку випуску споживчих товарів і виробництва сільськогосподарської продукції; врахування в динаміці соціального і статевовікового складу населення, його чисельності, грошових доходів та витрат, у тому числі витрат на придбання споживчих товарів та послуг; залучення показників розвитку індивідуального підприємництва, особистого підсобного господарства, народних промислів [302, с. 66].

Планування товарообороту окремих підприємств роздрібної торгівлі здійснюється самостійно, ґрунтуючись на визначених завданнях з обслуговування цільового контингенту споживачів.

Першочергове значення планування товарообороту для визначення змісту програм і планів розвитку галузі, для формування системи планів і бюджетів на рівні окремого

підприємства роздрібної торгівлі вимагає об'єктивного представлення загальних концептуальних підходів до прогнозування і планування його обсягу та структури в умовах ринку з урахуванням невизначеності і мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Опрацювання літератури, присвяченої проблематиці управління торговельною діяльністю, дозволило виявити дуалізм підходу до передбачення обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на майбутній період. Так, у науковій та навчальній літературі йдеться про *планування* товарообороту як одного з етапів управління. Розглядаються методики планування товарообороту, які залежно від цільової орієнтації зводяться до визначення його необхідного, можливого та ресурсозабезпеченого обсягу. Деякими авторами поняття план та прогноз продажів вживаються як синонімічні. Ознайомлення з розробками фахівців-практиків дозволяє стверджувати, що використання суб'єктивних та об'єктивних методів визначення майбутнього обсягу товарообороту характеризується ними як процес *прогнозування* продажів, а планування, в свою чергу, пов'язується з вибором із декількох майбутніх альтернатив і розглядається як більш широке поняття, складовою частиною якого є прогнозування. Також зазначимо, що суб'єктивні методи визначення майбутнього обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі у сучасній науковій та навчальній літературі взагалі не розглядаються як можливі для автономного використання. В окремих випадках автори наголошують на необхідності експертного коригування отриманих на основі об'єктивних методів результатів планування товарообороту [12].

Для формулювання авторської точки зору на співвідношення понять «планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі» та «прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі», розуміння доцільності їх одночасного використання чи поглинання одного іншим необхідно критично осмислити існуючі напрацювання з цієї проблематики в теорії та практиці торговельного менеджменту.

Ч.Д. Шив та А.У. Хайем висунули тезу, яка зустрічається також у працях значної кількості інших фахівців з управління продажами: «Прогнозування продажів починається з прогнозу для галузі в цілому, оскільки умови, що в ній склалися, здійснюють величезний вплив на продажі будь-якої фірми, яка працює в даній галузі. Конкуренція, уподобання покупців і інші зовнішні сили впливають на потенційні продажі кожної даної фірми. Виходячи з очікуваних продажів для галузі в цілому, спеціаліст по прогнозуванню зазвичай виводить потенціал продажів для даної фірми... Потім розробляється прогноз для певних продуктів або ринків...» [303, с. 236].

Таким чином, базовим постулатом для розгляду методичних підходів до прогнозування і планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є піраміда ієрархій (рис. 4.14).

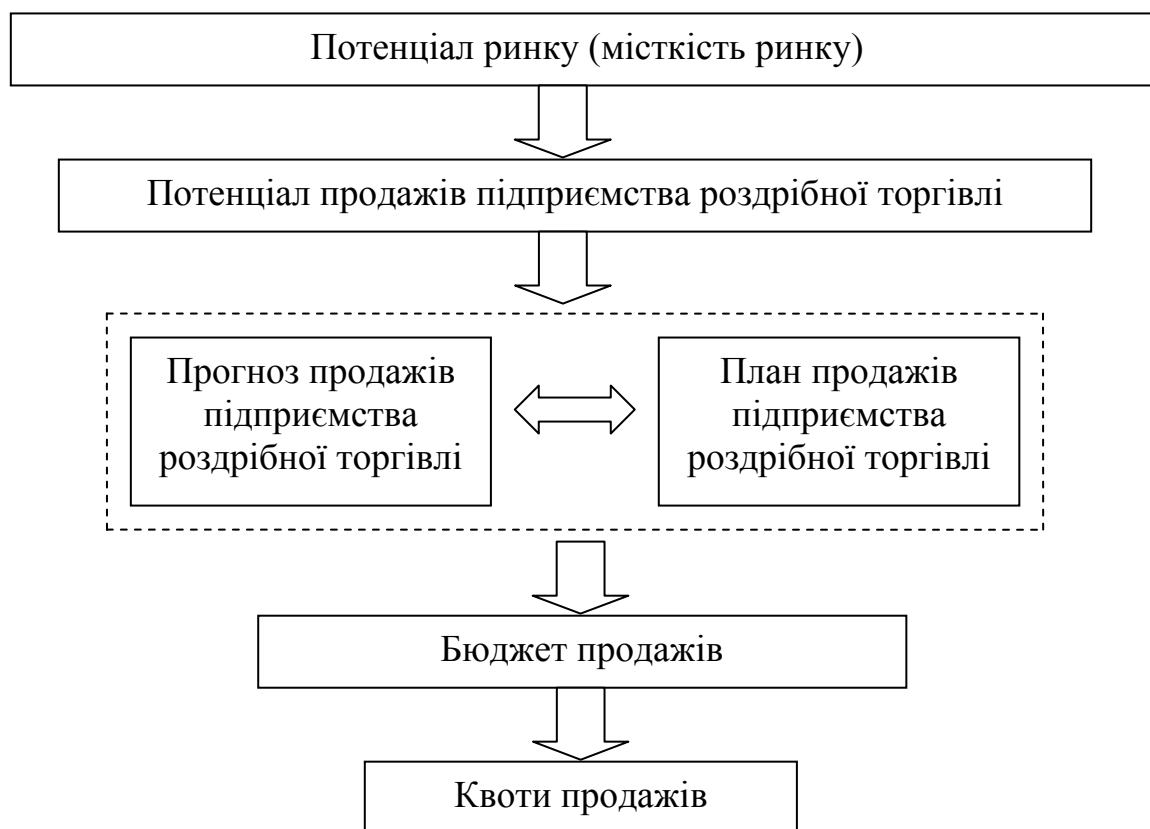


Рис. 4.14. Піраміда ієрархій у прогнозуванні та плануванні товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

Представимо єдиний інформаційний контур планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі у вигляді послідовного обґрунтування інформаційно-аналітичних блоків, які відображають результати довгострокового, середньострокового та короткострокового управлінського аналізу і прогнозування (рис. 4.15).

Сценарний підхід у прогнозуванні і плануванні дозволяє виокремити три варіанти обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі у перспективному періоді (рис. 4.16).

Максимальний можливий обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі характеризує оптимістичний сценарій подій та пов'язаний з визначенням потенціального обсягу продажів.

Потенціал продажів – це кількість одиниць товару або послуги, яка може бути реалізована конкретним підприємством роздрібної торгівлі [304], це частина загального ринкового потенціалу (місткості ринку), на який розраховує підприємство [204]. Під впливом конкуренції на ринку, маркетингових зусиль конкретного підприємства, його сильних та слабких сторін, різноманіття пропонованих товарів підприємство роздрібної торгівлі може розраховувати лише на певну частину загального ринку (потенціал або місткість ринку).

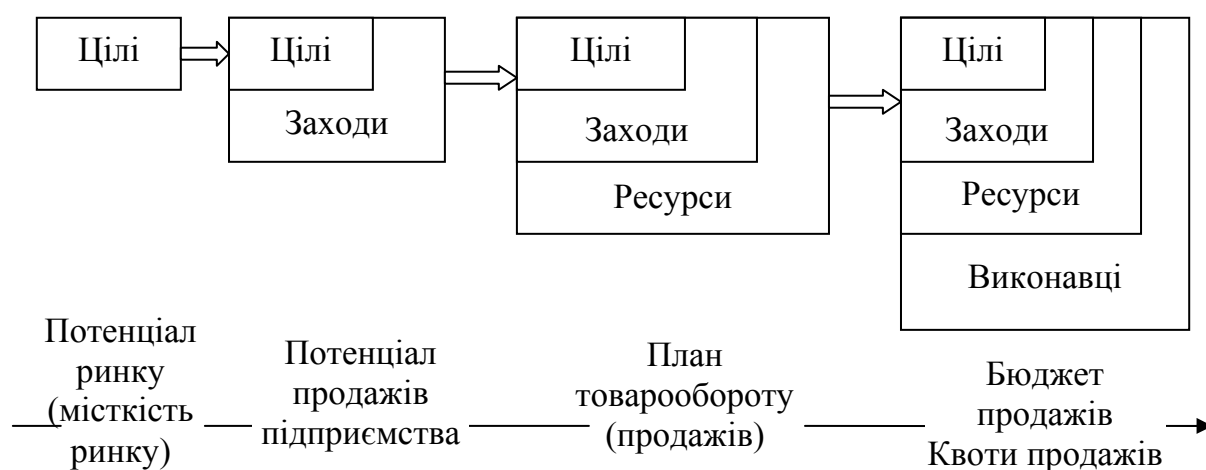


Рис. 4.15. Інформаційний контур планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

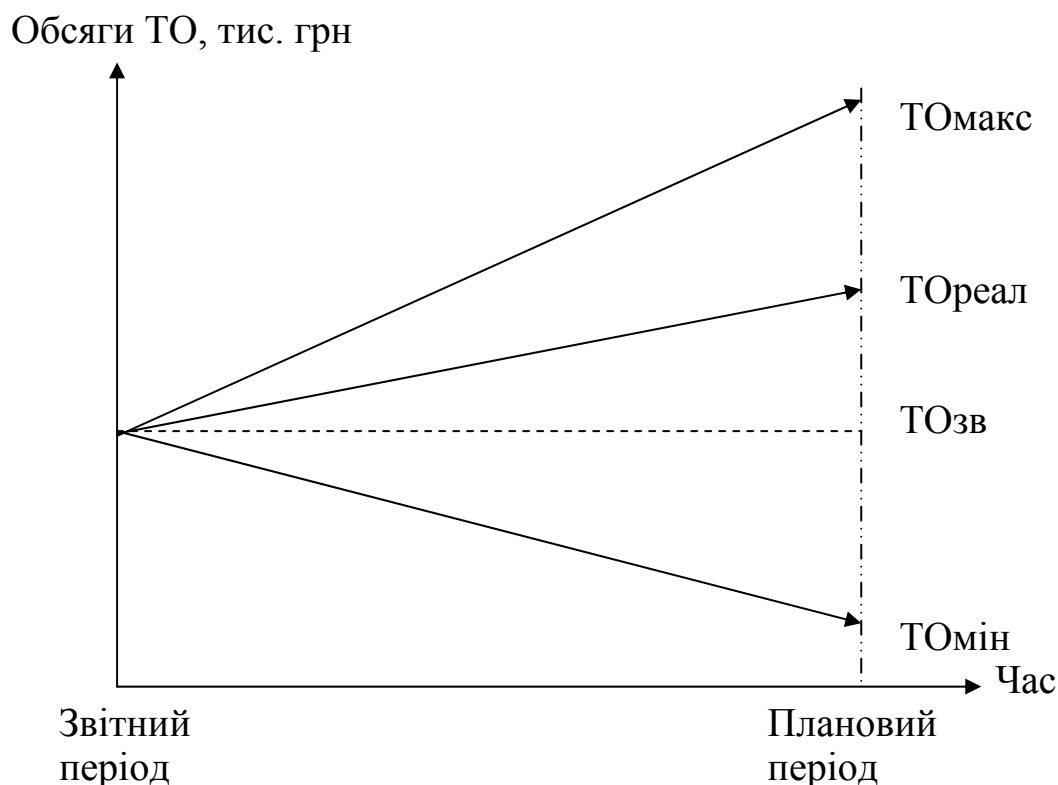


Рис. 4.16. Графічна модель плану-прогнозу обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі з урахуванням оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного (реалістичного) результату подій

Таким чином, потенціал продажів являє собою можливу частку (максимальну або цільову) підприємства роздрібної торгівлі на ринку, яку воно може обґрунтовано досягнути за найбільш сприятливих умов. Іншими словами, потенціал продажів відображає гранично досяжний рівень попиту на товари підприємства у міру зростання її маркетингових зусиль порівняно з конкурентами.

Визначення максимальної частки ринку можна розглядати як задачу, пов'язану з багатофакторним аналізом ринкових структур (кількість і розміри суб'єктів господарювання, представлених на ринку, ступінь подібності або відмінностей товарів різних суб'єктів господарювання, представлених на ринку, легкість «входу на» та «виходу з» конкретного ринку, доступність ринкової інформації та ін.).

Якщо практичне розв'язання такої задачі на підприємстві роздрібно́ї торгівлі неможливе, тоді параметр максимальної частки ринку можна замінити параметром цільової частки ринку.

У фаховій літературі з управління продажами зарубіжні фахівці наводять три основні технології оцінки потенціалу продажів підприємства [124, с. 433–437; 303, с. 240–241]: ринковий фактор, дослідження намірів покупця і пробні ринки.

Метод виведення ринкового фактору для розрахунку потенціального обсягу продажів (максимально можливого товарообороту) передбачає визначення ринкового фактору. Ринковий фактор – це компонент або елемент ринку, який є причиною попиту на товар або іншим чином пов'язаний з попитом. Як ринковий фактор можуть виступати прогнозований рівень народжуваності, частка території, що обслуговує підприємство, в загальному ринку та ін. Розрахунок потенціалу продажів підприємства здійснюється через потенціал (місткість) ринку та потенційну частку ринку підприємства.

Метод дослідження намірів покупця для визначення потенціалу продажів підприємства полягає у проведенні опитувань потенційних споживачів з метою виявлення їх готовності придбати товар за даною ціною.

Метод пробних ринків (тест-маркетинг) включає впровадження і просування нового товару на ринку, подібному до інших ринків підприємства роздрібно́ї торгівлі. Попит на товар на пробному ринку буде використаний для прогнозування потенціалу продажів товару на інших ринках.

Фахівці-практики К. та Р. Канаян [305] розглядають визначення потенціалу продажів підприємства роздрібно́ї торгівлі на локальному ринку в такій послідовності дій:

1. Отримання статистичних даних про кількість населення і доходи мешканців локального ринку.

2. Визначення загального обсягу доходів населення як добутку середньодушового доходу мешканців даної території на кількість мешканців.

3. Отримання інформації щодо структури витрат населення даної території.

4. Визначення загального обсягу витрат на товарну категорію як добутку частки витрат населення на товарну категорію на загальний обсяг витрат населення даного локального ринку.

5. Визначення загальної кількості торговельних площ (м^2) для даної товарної категорії на локальному ринку.

6. Розрахунок показника середнього обсягу товарообороту з 1 м^2 по даній товарній категорії як частки від ділення витрат населення на дану товарну категорію на загальну кількість торговельних площ для даної товарної категорії на локальному ринку.

7. Визначення частки підприємства роздрібною торгівлі (автономного підприємства чи мережі) у площі даної товарної категорії на локальному ринку.

8. Розрахунок потенціалу продажів підприємства роздрібною торгівлі на локальному ринку як добутку частки підприємства роздрібною торгівлі у загальній кількості торговельних площ для даної товарної категорії на локальному ринку на середній обсяг товарообороту з 1 м^2 по даній товарній категорії і на кількість торговельних площ для даної товарної категорії на даному підприємстві.

Під *мінімальним обсягом товарообороту*, значення якого покладено в основу песимістичного сценарію прогнозування товарообороту підприємства роздрібною торгівлі, розуміємо товарооборот, який забезпечить підприємству беззбитковість торговельної діяльності у перспективному періоді.

Реально досяжний обсяг товарообороту підприємства роздрібною торгівлі у перспективному періоді визначається на основі узгодження прогнозу і плану товарообороту та у подальшому є основою для розробки бюджету продажів і встановлення квот продажів.

Як відомо, майбутній обсяг та структура товарообороту підприємства роздрібною торгівлі є вихідними для планування багатьох показників господарської діяльності – комерційного доходу, витрат обігу, прибутку, потреби в активах та капіталі тощо. Виходячи з цього, проблематика визначення обґрунтованого обсягу товарообороту на майбутній період набуває надзвичайної актуальності.

До вітчизняних науковців, у працях яких з різним ступенем деталізації розглядалися теоретичні та практичні аспекти прогнозування і планування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, слід віднести І.О. Бланка, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакову, Л.О. Лігоненко, І.О. Смоліна, В.С. Марцина, Ю.П. Яковлева, Г.М. Тарасюка тощо. Заслужують особливої уваги напрацювання у цій галузі науковців країн СНД, серед яких виокремимо А.У. Альбекова, Л.А. Брагіна, Р.П. Валеви́ч, Л.В. Горшкову, А.І. Гребне́ва, Г.А. Давидову, Т.П. Данько, С.М. Лебе́деву, С.А. Согомоня́н, О.М. Солома́тіна та ін. Ґрунтовними є розробки іноземних науковців і практиків у сфері управління продажами, зокрема Девіда Джоббера, Джеффа Ланкастера, Розан Л. Спіро, Уїльяма Дж. Стентона, Грегорі А. Річа, Петера Вінкельманна, Радміло М. Лукіча, Чарльза Д. Шива, Александра Уотсона Хайяма та ін. Проблематика планування та прогнозування збуту (продажів) не залишилася поза увагою і фахівців-практиків.

З позицій прихильників школи адміністративного управління планування – перша і найважливіша функція управління. Представники зазначеної школи є послідовниками поглядів Федеріка Тейлора та Анрі Файоля (останній сформулював 14 загальних принципів управління та виділив 5 його основних функцій: планування; організація; робота з кадрами (або комплектація штату працівників); керівництво та лідерство; контроль) і спираються на операційний підхід до управління, який передбачає систематизацію управлінських знань шляхом зіставлення їх з управлінською діяльністю. У підручнику М. Мескона [306] виділяються чотири основні функції: планування, організація, мотивація та контроль, які пов'язані між собою поєднувальними процесами – прийняття рішень та комунікації.

У найбільш загальному вигляді функція «Планування» передбачає розроблення стратегії та тактики досягнення встановлених цілей та завдань, складання планів та графіків їх реалізації. Планування характеризується як обґрунтування майбутніх економічних цілей розвитку об'єкта та найкращих

способів їх досягнення з урахуванням майбутніх змін зовнішнього та внутрішнього середовища [307, с. 116], як процес розробки і наступного контролю за ходом реалізації плану та його коригування відповідно до умов, що змінюються [265, с. 57], а план – як найвища та найскладніша форма наукового передбачення, модель майбутнього, що базується на пізнанні його законів, закономірностей, економічного розвитку, вимагає виділення ресурсів і системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей [49, с. 97]

У працях багатьох зарубіжних дослідників у галузі управління продажами поняття прогнозу та плану продажів чітко розмежовані. Причому план продажів, як правило, пов'язується зі встановленням конкретних квот для підрозділу продажів та його окремих працівників.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що у практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі прогноз товарообороту визначають як величину обсягу товарообороту, яку можливо досягнути при виконанні деяких умов або при реалізації деяких подій. Ця величина повинна уточнюватися та використовуватися при розробленні плану товарообороту. План товарообороту – це величина обсягу товарообороту, яку необхідно досягти, виконавши деякі дії. Як визначили Д. Джоббер та Дж. Ланкастер, «планування впливає з прогнозування обсягу продажів, і метою планування є розподіл ресурсів компанії таким чином, щоб забезпечити ці очікувані продажі» [125, с. 525–526]. Тобто прогнозів може бути багато, і використовуються вони для підтримки прийняття управлінських рішень. План, як правило, один, і він напряду чи опосередковано визначає управлінські рішення.

Р. Лукіч зазначив: «... Склав прогноз – відповідай за нього. Так виникає план продажів, або квота, для відділу продажів в цілому і для кожного продавця окремо...» [87, с. 15].

На думку Г. Стюарта, планування збуту складається з п'яти етапів [308, с. 61]: 1. Де ми знаходимося зараз? (Аналіз). 2. Куди ми прямуємо? (Прогноз). 3. Де ми хочемо бути? (Цілі). 4. Як ми туди потрапимо? (Плани збуту). 5. Як ми дізнаємося, що прямуємо саме туди? (Контроль).

Дослідник доводить, що плани збуту є узгодженою величиною між прогностним обсягом, розрахованим на основі тенденцій, та обсягом, визначеним на основі встановлених цілей.

Таким чином, схематично цикл процедур, пов'язаних з плануванням товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, відображено на рис. 4.17.

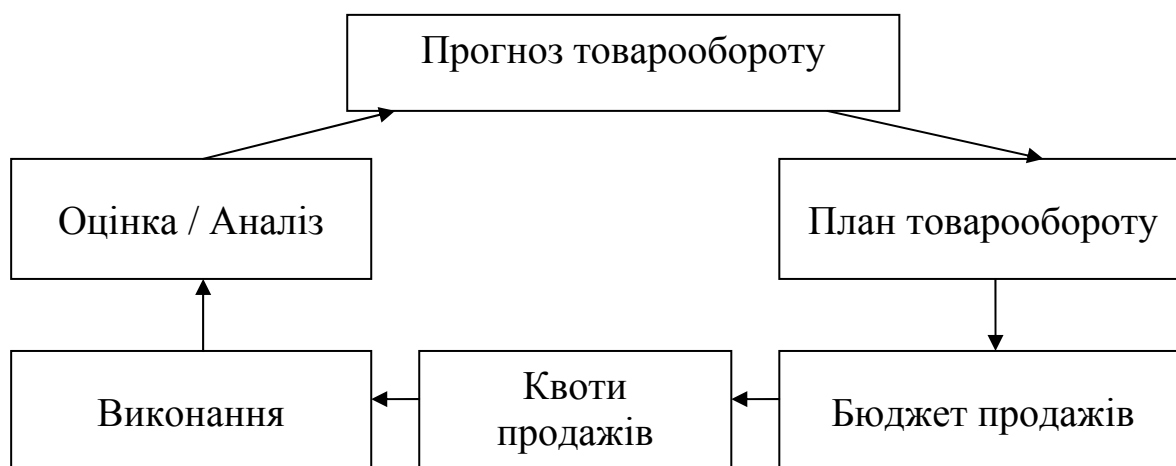


Рис. 4.17. Процедури, пов'язані з плануванням товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

Керуючись наведеною схемою, визначимо сутність планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі та послідовність етапів його практичної реалізації.

Планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі – це обґрунтування необхідного обсягу товарообороту на визначений період часу та подальше його узгодження з прогнозованою величиною можливого товарообороту з урахуванням існуючих обмежень, встановлення строків реалізації і відповідальних за досягнення затвердженого плану виконавців на основі розробки бюджетів продажів та встановлення квот продажів.

На підтвердження того, що прогнозування товарообороту можна розглядати відокремлено від його планування виступають розробки Н.В. Стасюк, яка при розгляді мети управління товарооборотом протиставляє програмно-цільовий метод (пов'язується з проектуванням необхідного обсягу

товарообороту) та маркетинговий метод (пов'язується з проектуванням загального обсягу товарообороту ґрунтуючись на передумові задоволення споживчого попиту) [20, с. 149]. Для забезпечення єдності даних цілей необхідним етапом виступає збалансування проектів загального обсягу товарообороту через регулювання програмно-цільового проекту та / або товарної структури товарообороту, визначеної на основі маркетингового методу.

Узагальнюючи існуючі напрацювання, послідовність процесу планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, на нашу думку, можна представити як алгоритм взаємопов'язаних етапів (рис. 4.18).

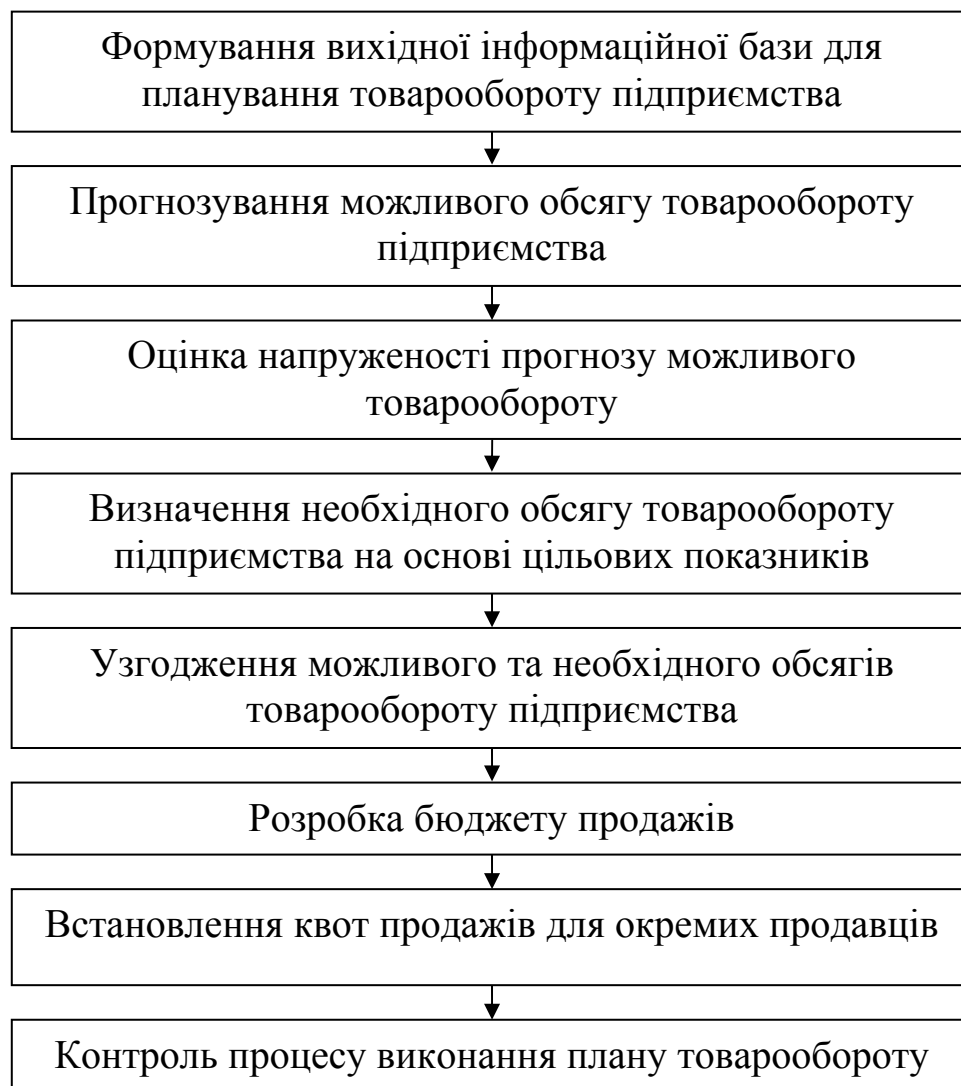


Рис. 4.18. Етапи планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

Етап 1. Формування вихідної інформаційної бази для планування товарообороту підприємства.

На думку Д.І. Баркана, аналіз і оцінка повинні бути основою для розробки будь-якого реалістичного плану збуту [176, с. 122].

На цьому етапі здійснення планових розрахунків проводиться систематизація одержаних висновків за результатами аналізу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, які повинні бути враховані при обґрунтуванні його плану, а також проводиться оцінка ступеня виконання попередньо розроблених планів товарообороту.

Етап 2. Прогнозування можливого обсягу товарообороту підприємства.

За результатами цього етапу отримують варіанти можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі та визначають остаточну прогнозну величину на основі інтуїтивного або розрахункового вибору з коригуванням на вплив нових неврахованих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Етап 3. Оцінка напруженості прогнозу можливого товарообороту.

Зміна внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі вимагає внесення відповідних коригувань до раніше затверджених планів товарообороту для забезпечення їх пристосованості до нових умов. У процесі таких коригувань виявляється сукупність поведінкових характеристик системи, що відображають її можливості реагувати на ці зміни. Такі можливості значним чином визначаються набором керованих функціональних характеристик плану. Отже, при виборі планових рішень тим або іншим чином можна змінити його функціональні характеристики у напрямку, який буде визнано найбільш сприятливим.

Напруженість вважалася головним параметром будь-якого плану підприємства в умовах командно-адміністративної економіки. Планування проводилося так, щоб план випуску продукції, план продажу товарів був напруженим. Підприємства при складанні плану були зацікавлені у зниженні

планових показників, а Держплан – в їх завищенні. Це «виторгування» планових завдань і закінчувалося прийняттям так званого напруженого плану.

На сучасному етапі оцінка напруженості плану товарообороту також визначається окремими науковцями з торговельного менеджменту [56, с. 192–193; 65, с. 74] як необхідний етап у загальній послідовності управління товарооборотом підприємства роздрібною торгівлю. Критерієм оцінки напруженості планів вважається ступінь використання резервів інтенсивного розвитку виробничої чи торговельної діяльності у плановому періоді [166, с. 49], відношення встановленої величини плану до фактично досягнутого рівня попереднього періоду [309; 310, с. 36], рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [56, с. 192], ймовірність недовиконання плану [311, с. 28].

Зазвичай вказують на те, що коефіцієнт напруженості планів можна визначити шляхом порівняння відповідних показників зі встановленою мірою (нормативом) або існуючим еталоном (наприклад, науково обґрунтованими або оптимальними плановими показниками) [312] та застосовувати такий спосіб розрахунку для оцінки різноманітних розділів або показників планів: виробництва продукції, потреби у ресурсах, продажу товарів, отримання доходів, розподілу прибутку тощо.

Зазначимо, що для оцінки якості планів науково обґрунтовані нормативи не розроблені, тому на етапі складання плану товарообороту рівень його напруженості можна оцінити, порівнюючи розроблені традиційними методами варіанти плану з оптимальними варіантами, одержаними на основі застосування математичних методів. Оптимальні варіанти плану товарообороту підприємства роздрібною торгівлю, розроблені з урахуванням головних умов, ресурсів і критеріїв його діяльності, виконуватимуть роль нормативів.

Б.В. Гринів визначив, що оцінка напруженості планів товарообороту повинна здійснюватися як на стадії їх обґрунтування, так і після виконання (тобто в перебігу проведення аналітичних процедур), враховуючи конкретні умови, в яких

цей план виконувався, і фактичне ресурсне забезпечення [166, с. 49]. Саме такий підхід дозволяє не тільки більш об'єктивно оцінити результати роботи, але й дати оцінку рівня планування. Розробки Б.В. Гриніва щодо оцінки напруженості виконання плану товарообороту окремими магазинами мережі споживчого товариства порівняно з торговельним підприємством загалом [166, с. 49–56], можуть бути використані для розрахунку коефіцієнта напруженості виконання плану товарообороту для мережевого підприємства роздрібно́ї торгівлі, причому як на стадії обґрунтування плану товарообороту, так і після його виконання.

І.О. Бланк розглядає можливість порівняння планового обсягу товарообороту на одиницю використаного ресурсу з досягнутими показниками підприємства, обраного як еталон, та зазначає, що оцінку напруженості плану слід здійснювати на основі порівняння планового товарообороту на 1 м² торговельної площі та на 1 працівника на даному підприємстві роздрібно́ї торгівлі з раніше визначеними аналогічними показниками кращих однотипних торговельних підприємств регіону, та зазначає, що таку оцінку зазвичай проводять для планів, орієнтованих на можливості споживчого ринку або досягнення цільової суми прибутку [56, с. 192]. Підтримуючи такий підхід, пропонуємо його доповнити порівнянням планового товарообороту на 1 грн товарних ресурсів (товарні ресурси – товарні запаси на початок періоду плюс надходження товарів впродовж даного періоду) з раніше визначеними аналогічними показниками підприємства-еталона. Для цього на першому етапі визначаються індекси напруженості плану товарообороту за формулами:

$$I_{\text{НЗ}} = \frac{\text{ПТЗ}_\text{Д}}{\text{ДТЗ}_\text{Е}} \quad (4.37), \quad I_{\text{НП}} = \frac{\text{ПТП}_\text{Д}}{\text{ДТП}_\text{Е}} \quad (4.38) \quad \text{та} \quad I_{\text{НТ}} = \frac{\text{ПТТ}_\text{Д}}{\text{ДТТ}_\text{Е}} \quad (4.39),$$

де $I_{\text{НЗ}}$ – індекс напруженості плану товарообороту за ефективністю використання площі торговельної зали;

$I_{\text{НП}}$ – індекс напруженості плану товарообороту за ефективністю використання праці персоналу;

I_{HT} – індекс напруженості плану товарообороту за ефективністю використання товарних ресурсів;

$ПТЗ_д$ – плановий товарооборот на 1 м² площі торговельної зали на даному підприємстві;

$ДТЗ_е$ – досягнутий товарооборот на 1 м² площі торговельної зали на підприємстві, обраному як еталон;

$ПТП_д$ – плановий товарооборот на 1 працівника даного підприємства;

$ДТП_е$ – досягнутий товарооборот на 1 працівника на підприємстві, обраному як еталон;

$ПТТ_д$ – плановий товарооборот на 1 грн товарних ресурсів на даному підприємстві;

$ДТТ_е$ – досягнутий товарооборот на 1 грн товарних ресурсів на підприємстві, обраному як аналог.

На другому етапі обчислюється зведений індекс напруженості плану товарообороту (I_H) за формулою:

$$I_H = \sqrt[3]{I_{HЗ} \cdot I_{HП} \cdot I_{HT}}. \quad (4.40)$$

На стадії розробки плану товарообороту необхідно забезпечити рівновагу планових обсягів з еталонними, що досягається при коефіцієнті напруженості, який дорівнює 1. Чим більше значення розрахованих коефіцієнтів, тим вище рівень напруженості оцінюваних планових показників. Перевищення плановими показниками відповідних нормативних або еталонних значень в нормальних умовах роботи підприємства, як правило, не повинно відбуватися, оскільки це вказує на неякісне розроблення плану і необхідність його коригування.

Таким чином, з урахуванням напруженості плану товарообороту можуть бути внесені відповідні коригування, які забезпечують більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства роздрібною торгівлю.

Деякі науковці розглядали методики оцінки напруженості плану на основі поєднання з іншими оціночними

характеристиками виконання плану. Так, С.В. Петухова [309] і П.П. Логінов [310] напруженість плану розглядали в комплексі з «план-фактною» оцінкою виконання плану та індексами зростання продажів. О.Ю. Полякова та О.В. Мілов [311] запропонували методику оцінки напруженості плану випуску продукції на основі переведення надійності плану в бальні оцінки напруженості.

З наукової точки зору підхід О.Ю. Полякової та О.В. Мілова викликає певний інтерес, проте через складність математичного апарату існує досить низька ймовірність його можливого застосування на реальних торговельних підприємствах. З огляду на це, пропонуємо для практичного використання уточнений алгоритм проведення інтегрального двота тривимірного аналізу, наведений у працях П.П. Логінова та С.В. Петухової, що дозволяє поєднати аналіз динаміки зміни показника у передплановому періоді, успішність виконання плану (відсоток виконання) та напруженість виконання плану [309; 310, с. 36–39].

Так, на *першому етапі* пропонуємо обчислити коефіцієнти напруженості плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі для кожного виду ресурсу ($КН_i$), які характеризуватимуть співвідношення ресурсовіддачі підприємства-аналога або нормативного / оптимального значення даного показника з ресурсовіддачею досліджуваного підприємства роздрібної торгівлі у звітному періоді:

$$КН_i = \frac{РВ_i^{ЗВ}{}_A}{РВ_i^{ЗВ}}, \quad (4.41)$$

де $РВ_i^{ЗВ}$ – ресурсовіддача досліджуваного підприємства роздрібної торгівлі по i -му виду ресурсу в звітному періоді;

$РВ_i^{ЗВ}{}_A$ – ресурсовіддача підприємства-аналога по i -му виду ресурсу у звітному періоді або нормативне / оптимальне значення даного показника, визначене для досліджуваного підприємства роздрібної торгівлі;

i – вид ресурсу, задіяного для отримання обсягу товарообороту (торговельна площа, середньооблікова чисельність персоналу, товарні ресурси).

На *другому етапі* визначається інтегральний коефіцієнт напруженості плану товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі за всіма видами ресурсів (ІКН):

$$\text{ІКН} = \sqrt[3]{\text{КН}_1 \cdot \text{КН}_2 \cdot \text{КН}_3}, \quad (4.42)$$

де КН_1 ; КН_2 ; КН_3 – коефіцієнти напруженості плану товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі для кожного виду ресурсу.

На *третьому етапі* визначається запланований індекс зростання або скорочення обсягу товарообороту досліджуваного підприємства роздрібно́ї торгівлі ($I_{\text{ТО}}^{\text{пл}}$) як відношення планового обсягу товарообороту до його величини у звітному періоді.

На нашу думку, оцінка напруженості плану товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі є необхідним етапом, що має передувати узгодженню можливого прогнозованого та необхідного обсягів товарообороту. Врахування ресурсного забезпечення підприємства роздрібно́ї торгівлі у зіставленні з досягнутим значенням ресурсовіддачі на підприємстві-аналогі або ресурсовіддачі, обчисленої на основі оптимального обсягу товарообороту, сприятиме ухваленню остаточного рішення щодо планового обсягу товарообороту, який буде покладений в основу розробки бюджету продажів та встановлення квот продажів для окремих продавців.

Можливість використання у запропонованій методиці при обчисленні індексів напруженості плану за окремими видами ресурсів ресурсовіддачі, обчисленої на основі оптимального обсягу товарообороту, потребує вивчення існуючих напрацювань у галузі оптимізаційного планування, їх систематизації щодо загального обсягу товарообороту та його

структури, а також вироблення оптимізаційної моделі з урахуванням сучасного розуміння цільової функції розвитку господарської організації та новітніх показників оцінки ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Саме в цьому і полягають перспективи подальших досліджень у галузі оцінювання функціональних характеристик плану товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, зокрема їх напруженості.

Етап 4. Визначення необхідного обсягу товарообороту підприємства на основі цільових показників.

Як визначила Н. Рибнікова, наявність цільової установки – в явному чи прихованому вигляді – є обов’язковою складовою будь-якого плану. Крім того, вона, за умови своєї нетривіальності, має бути відокремленою від власне планових показників [313, с. 83]. Відсутність цільової установки в розробці плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі призведе до унеможливлення надання категорії управління товарооборотом характеристики результативності, оскільки «єдиною точкою опори, на якій базується раціональність, є система цінностей, які піддаються визначенню» [314, с. 266].

Визначення необхідного обсягу товарообороту підприємства на основі цільових показників полягає у використанні програмно-цільового методу (рис. 4.19).

Розрахунок планового обсягу товарообороту, що забезпечує отримання необхідної суми прибутку (необхідний обсяг товарообороту – ТОН) здійснюється за формулою:

$$ТОН = \frac{ВО_{\text{пост}}^{\text{пл}} + Пн^{\text{пл}}}{Р_{\text{КД без ПДВ}}^{\text{пл}} - Р_{\text{ВО зм}}^{\text{пл}}} 100, \quad (4.43)$$

де $ВО_{\text{пост}}^{\text{пл}}$ – сума умовно-постійних витрат обігу в плановому періоді;

$Пн^{\text{пл}}$ – сума необхідного прибутку до оподаткування в плановому періоді;

$R_{\text{безПДВ}}^{\text{пл}}$ – рівень комерційного доходу без ПДВ в плановому періоді, % до товарообороту;

$R_{\text{зм}}^{\text{пл}}$ – рівень умовно-змінних витрат обігу в плановому періоді, % до товарообороту.

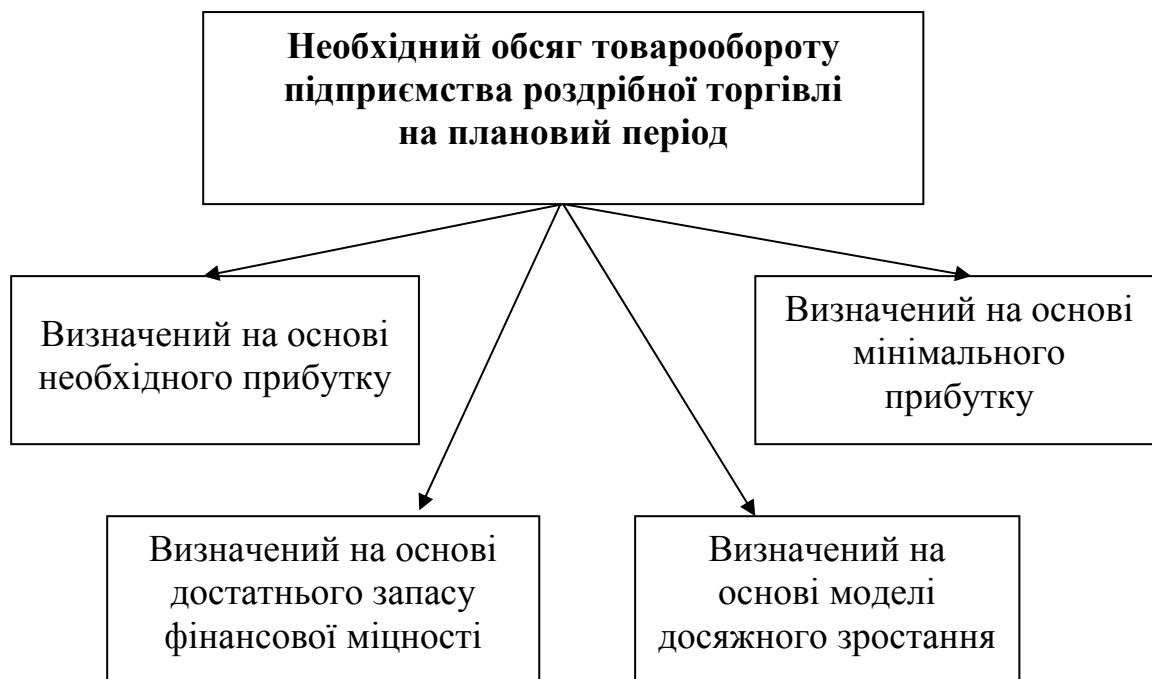


Рис. 4.19. Підходи до визначення необхідного обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі на плановий період

Розрахований таким чином обсяг товарообороту забезпечить підприємству роздрібно́ї торгівлі отримання в плановому періоді необхідної суми прибутку, яка дасть змогу вирішувати стратегічні завдання розвитку підприємства, розширювати діяльність, забезпечить фінансову стійкість, платоспроможність та конкурентоспроможність підприємства.

Такий підхід до планування необхідного обсягу товарообороту розглядається у науковій та навчальній літературі, присвяченій проблемам торговельного менеджменту, як один із можливих поряд з використанням в алгоритмі розрахунку

замість необхідного прибутку величини мінімального прибутку. Під мінімальним розуміється прибуток, розмір якого після сплати податків і обов'язкових платежів задовольняє уявлення власників підприємства про мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал, яким є депозитна ставка банку [12, с. 126].

При визначенні необхідного обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі М.С. Абрютіна пропонує користуватися план на очікуваний рівень інфляції [24, с. 341].

Як відомо, торговельна надбавка відіграє роль ціноутворюючого фактору, проте якщо очікується зміна цін реалізації, то зміна торговельної надбавки є наслідком зміни цін. Необхідний товарооборот при заданому обсязі прибутку з урахуванням інфляції на плановий період ($ТО_{\text{н}}^{\text{інф}}$) може бути визначений за формулою:

$$ТО_{\text{н}}^{\text{інф}} = \frac{ВО_{\text{пост}}^{\text{зв}} \cdot I_{\text{ц}}^{\text{пост}} + \Pi_{\text{пл}}}{Р_{\text{кд без ПДВ}}^{\text{пл}} - Р_{\text{во зм}}^{\text{пл}}} 100, \quad (4.44)$$

де $ВО_{\text{пост}}^{\text{зв}}$ – сума постійних витрат обігу у звітному періоді;

$I_{\text{ц}}^{\text{пост}}$ – зведений індекс цін елементів умовно-постійних витрат у плановому періоді відносно звітного періоду.

Якщо проводити розрахунки на основі частки торговельної надбавки і умовно-змінних витрат в ціні реалізації товару звітного періоді, то формула матиме вигляд:

$$ТО_{\text{н}}^{\text{інф}} = \frac{ВО_{\text{пост}}^{\text{зв}} \cdot I_{\text{ц}}^{\text{пост}} + \Pi_{\text{пл}}}{\frac{Р_{\text{кд без ПДВ}}^{\text{зв}}}{I_{\text{цр}}} T_{\text{тн}}^{\text{пл}} - \frac{Р_{\text{во зм}}^{\text{зв}}}{I_{\text{цр}}} I_{\text{ц}}^{\text{зм}}} 100, \quad (4.45)$$

де $Р_{\text{кд без ПДВ}}^{\text{зв}}$ – рівень комерційного доходу без ПДВ у звітному періоді, % до товарообороту;

$R_{\text{во}}^{\text{ЗВ}}_{\text{ЗМ}}$ – рівень умовно-змінних витрат обігу в звітному періоді, % до товарообороту;

$I_{\text{цр}}$ – індекс ціни реалізації на товар у плановому періоді по відношенню до звітного періоду;

$T_{\text{тн}}^{\text{пл}}$ – темп зміни торговельної надбавки у діючих цінах;

$I_{\text{ц}}^{\text{ЗМ}}$ – середній індекс цін елементів умовно-змінних витрат у плановому періоді відносно звітного періоду.

О.М. Соломатін наголошує на можливості розрахунку планового обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі в зв'язку з необхідністю забезпечення достатнього запасу фінансової міцності [66, с. 127–128].

Базуючись на алгоритмі визначення запасу фінансової міцності (4.9), плановий обсяг товарообороту, який забезпечить підприємству роздрібно́ї торгівлі необхідний запас фінансової міцності, може бути розрахований за формулою:

$$TO_{\text{н}} = \frac{TO_{\text{крит}}^{\text{пл}} \cdot 100}{100 - 3\Phi M_{\text{пл}}}, \quad (4.46)$$

де $TO_{\text{крит}}^{\text{пл}}$ – критичний обсяг товарообороту в плановому періоді (точка беззбитковості);

$3\Phi M_{\text{пл}}$ – запас фінансової міцності планового періоду, %.

Вивчення досвіду планування товарообороту фахівцями реальних підприємств дозволяє акцентувати увагу на методичному прийомі, що отримав назву модель досяжного зростання [315], яку теж можна віднести до методичного прийому планування необхідного (цільового) товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Визначити досяжний товарооборот підприємства роздрібно́ї торгівлі можна, використовуючи такий алгоритм:

$$TO_{\text{н}} = TO_{\text{ф}}(1 + K_{\text{д}}), \quad (4.47)$$

де $TO_{\text{ф}}$ – обсяг товарообороту фактичний (звітного періоду);

$K_{\text{д}}$ – коефіцієнт досяжного зростання.

Послідовно використовуючи формулу (4.47), можна розрахувати необхідний товарооборот на декілька періодів вперед.

Модель досяжного зростання дозволяє оцінити максимально можливий темп зростання товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі при заданих обмеженнях. Для обмежень використовують такі показники діяльності підприємства, як рентабельність товарообороту, коефіцієнт оборотності активів, співвідношення позикового і власного капіталу. Коефіцієнт досяжного зростання визначається на основі даних Балансу та Звіту про фінансові результати звітного періоду за такою формулою:

$$K_{\text{д}} = \frac{(ВВК + \Delta ВВ_{\text{пл}} - Д_{\text{пл}})(1 + Л)КОА/ТОф}{1 - Р_{\text{ТО}}(1 + Л)КОА} - 1, \quad (4.48)$$

де ВКф – розмір власного капіталу у звітному періоді;

$\Delta ВК_{\text{пл}}$ – приріст власного капіталу в плановому періоді;

$Д_{\text{пл}}$ – сума дивідендів, що будуть сплачені у плановому періоді;

Л – цільове значення фінансового важеля (співвідношення позикового капіталу до власного);

КОА – цільове значення коефіцієнта оборотності активів, рази;

$Р_{\text{ТО}}$ – цільове значення рентабельності товарообороту, %.

Підходи до визначення планового обсягу товарообороту, виходячи з витрат і прибутку, а також на основі врахування цільових показників розглядалися і у праці фахівця-практика І. Качалова [268, с. 167, 184–190]. Так, рівні витрат у відсотках до товарообороту досліджуваного підприємства роздрібно́ї торгівлі пропонується порівнювати з аналогічними показниками інших підприємств або в середньому по галузі, з показниками зарубіжних компаній, що дозволить виявити диспропорції у розвитку бізнесу підприємства і запобігти їх посиленню в майбутньому.

Виходячи з пріоритетних цілей інвесторів або власників бізнесу, встановлення необхідного обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на плановий період може бути здійснено у такі способи:

1 спосіб – обирається один із підходів до визначення необхідного обсягу товарообороту (на основі забезпечення одержання необхідного прибутку, на основі забезпечення одержання мінімального прибутку, на основі забезпечення достатнього запасу фінансової міцності або на основі досягнення цільових показників моделі досяжного зростання);

2 спосіб – за умови однакової вагомості підходів до визначення необхідного обсягу товарообороту його величина на плановий період обчислюється за формулою середньої арифметичної простої;

3 спосіб – за умови різної вагомості підходів до визначення необхідного обсягу товарообороту його величина на плановий період обчислюється за формулою середньої арифметичної зваженої.

Етап 5. Узгодження можливого та необхідного обсягів товарообороту підприємства.

Надзвичайно важливим етапом планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є узгодження його можливого та необхідного обсягів і прийняття рішення щодо величини товарообороту, досягнення якої буде покладено в основу розробки бюджету продажів та встановлення квот продажів для окремих продавців.

Автори колективного підручника «Економіка торговельного підприємства» розглядають можливі співвідношення між варіантами розрахунку планового обсягу товарообороту з характеристикою ситуації та доцільним управлінським рішенням в умовах, що склалися. Як альтернативні варіанти плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі можливому обсягу протиставляється необхідний та ресурсозабезпечений товарооборот [12, с. 151–152].

Запропонований авторами підхід до узгодження варіантів плану товарообороту не враховує результатів прогнозування обсягу товарообороту на основі використання експертних

методів та методів, які базуються на виявленні тренду. Крім цього, на нашу думку, ресурсозабезпечений обсяг товарообороту, обчислений на основі факторно-аналітичного методу, слід розглядати як один із підходів при визначенні можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, а як орієнтир при ухваленні остаточного рішення – необхідний обсяг товарообороту.

Таким чином, розвиваючи і доповнюючи існуючі напрацювання, представимо можливі варіанти співвідношення запланованого індексу зміни можливого товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі та коефіцієнта напруженості прогнозу у вигляді чотирьох типових ситуацій (рис. 4.20), кожна з яких потребує відповідних управлінських рішень (табл. 4.13).

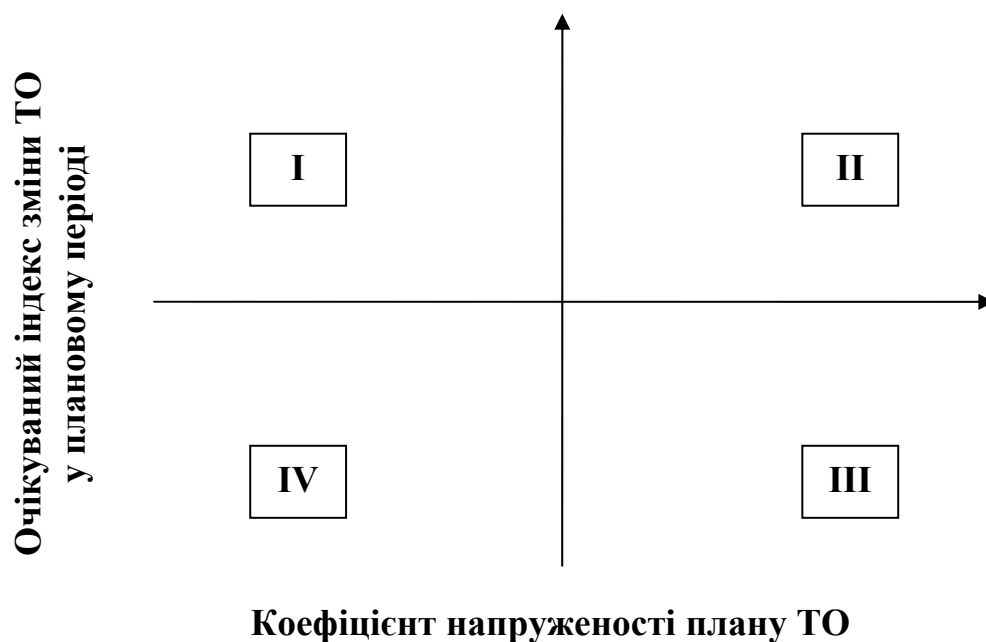


Рис. 4.20. Типові ситуації співвідношення запланованого індексу зміни товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі та коефіцієнта напруженості плану

Характеристика визначених типових ситуацій деталізована з урахуванням співвідношення можливого та необхідного обсягів товарообороту.

**Характеристика типових ситуацій та можливі управлінські рішення
для ухвалення остаточного рішення щодо планового обсягу товарообороту підприємства
роздрібної торгівлі**

| Ситуація | Характеристика параметрів оцінки ситуації | Тип ситуації | Характер співвідношення можливого та необхідного ТО | Можливі управлінські рішення | Характер управління товарооборотом |
|----------|--|----------------------------------|---|---|------------------------------------|
| Ia | Заплановано зростання можливого ТО у плановому періоді ІКН низький | Зростання | ТОм більше ТОн | Прийняти план ТО до реалізації та здійснювати моніторинг перебігу його виконання | Збалансований |
| Iб | | | ТОм менше ТОн | Уточнити план ТО з урахуванням можливих напрямів диверсифікації діяльності | |
| IIa | Заплановано зростання можливого ТО у плановому періоді ІКН високий | Переоцінка ресурсних можливостей | ТОм більше ТОн | Зменшити заплановане зростання можливого ТО до порогової межі. Підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Мобілізувати додаткові ресурси для виконання запланованого зростання можливого ТО та забезпечити їх ефективне використання | Інтенсивний / Екстенсивний |
| IIб | | | ТОм менше ТОн | Підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Мобілізувати додаткові ресурси для перевиконання запланованого зростання можливого ТО та забезпечити їх ефективне використання. Врахувати можливі напрями диверсифікації діяльності | |

Закінчення табл. 4.13

| Ситуація | Характеристика параметрів оцінки ситуації | Тип ситуації | Характер співвідношення можливого та необхідного ТО | Можливі управлінські рішення | Характер управління товарооборотом |
|----------|--|------------------------------------|---|---|------------------------------------|
| IIIa | Заплановано скорочення можливого ТО ІКН високий | Скорочення | ТОм більше ТОн | Розробити заходи для недопущення скорочення обсягів можливого ТО за порогову межу. Посилити мотивацію персоналу за виконання планових завдань | Радикальний |
| IIIб | | | | Посилити мотивацію персоналу за виконання планових завдань. Врахувати можливі напрями диверсифікації діяльності | |
| IVa | Заплановано скорочення можливого ТО ІКН низький | Недооцінка потенціалу підприємства | ТОм більше ТОн | Здійснити пошук невикористаних резервів зростання можливого ТО за рахунок потенційних можливостей ресурсного потенціалу підприємства | Диверсифікований |
| IVб | | | | Здійснити пошук невикористаних резервів зростання можливого ТО за рахунок потенційних можливостей ресурсного потенціалу підприємства. Врахувати можливі напрями диверсифікації діяльності | |

Етап 5. Розробка бюджету продажів.

Грунтуючись на визначенні бюджету як «кількісного виразу показників плану підприємства на певний період» [316, с. 64], в основу бюджету продажів слід покласти плановий обсяг товарообороту, що може бути реально досягнутий – узгоджений з необхідною величиною плановий можливий обсяг товарообороту підприємства роздрібною торгівлі.

Бюджет продажів формується як «згори донизу» на базі стратегічного планування, так і «знизу догори», наприклад, на основі прогнозування попиту на окремі товари і потреби в них окремих покупців.

Науковці і фахівці-практики сходяться на думці, що бюджет продажів складається на основі помісячної або поквартальної деталізації планового обсягу товарообороту підприємства роздрібною торгівлі в натуральних і вартісних показниках за окремими товарами / товарними групами / товарних категорій. Крім цього, бюджет продажів може передбачати представлення обсягів товарообороту за окремими структурними підрозділами (торговельні об'єкти, відділи, секції). Якщо торговельні об'єкти підприємства роздрібною торгівлі представлені в різних географічних регіонах, то слід передбачити представлення показників за регіонами.

Таким чином, бюджет продажів показує помісячний / поквартальний обсяги товарообороту по окремих позиціях асортименту (товари / товарні групи / товарні категорії) за географічними регіонами, сегментами ринку, структурними підрозділами (торговельні об'єкти, відділи, секції) та в цілому по підприємству в натуральних і вартісних показниках впродовж бюджетного періоду (зазвичай, впродовж року).

Часто найбільші складнощі викликає саме складання бюджету продажів підприємства, що пояснюється великим ступенем невизначеності вихідних даних [317, с. 133]. Від реальності прогнозу товарообороту по окремих товарах / товарних групах / товарних категоріях залежить реальність плану по прибутку та інших показниках господарської діяльності підприємства роздрібною торгівлі, оскільки товари характеризуються різною витратомісткістю і рентабельністю

реалізації, а також мають неоднаковий розмір торговельної надбавки.

Якщо об'єктом планування товарообороту виступав його загальний обсяг по підприємству в цілому, то розбивка загального обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі по окремих позиціях асортименту здійснюється на основі частки товару / товарної групи / товарної категорії, яка на майбутній період може бути визначена залежно від тенденцій, що склалися, з урахуванням перспектив торгівлі цими товарами.

Для товарів, частка яких у загальному обсязі товарообороту впродовж досліджуваного періоду характеризувалася стабільністю або змінювалася незначно, частку на майбутній період можна визначити за середньою арифметичною або прийняти на рівні звітного періоду. Такий спосіб визначають як дослідно-статистичний метод прогнозування структури товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі [66].

Для товарів, частка яких мала тенденцію до зростання або зниження чи характеризувалася суттєвими коливаннями, показник на майбутній період визначається з урахуванням середньої зміни частки, розрахованої за допомогою плинної середньої. Такі розрахунки ілюструють економіко-статистичний метод прогнозування структури товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі [66].

Загальний алгоритм обчислення обсягу товарообороту по окремому товару / товарній групі / товарній категорії на майбутній період ($ТОі_{ПЛ}$) має такий вигляд:

$$ТОі_{ПЛ} = \frac{ТО_{заг_{ПЛ}} \cdot ПВі_{ПЛ}}{100}, \quad (4.49)$$

де $ТО_{заг_{ПЛ}}$ – загальний обсяг товарообороту підприємства на майбутній період;

$ПВі_{ПЛ}$ – частка реалізації i -того товару / товарної групи / товарної категорії у загальному обсязі товарообороту підприємства в майбутньому періоді, %.

Визначенню планового обсягу товарообороту за окремими позиціями асортименту може передувати розподіл товарообороту за окремими структурними підрозділами (торговельні об'єкти, відділи, секції) та/або регіонах, що також можна здійснити на основі їх частки в загальному товарообороті підприємства роздрібною торгівлі. Крім цього, І. Качаловим запропонована спеціальна методика планування товарообороту підприємства по регіонах з наступним визначенням обсягів продажів окремих асортиментних позицій в цих регіонах [268, с. 240–276].

Якщо дані про обсяги товарообороту мали річну агрегацію, то для розбивки спрогнозованого річного товарообороту за місяцями або кварталами року необхідно дослідити сезонні коливання рівнів динамічного ряду. Доцільність таких розрахунків розглядалася і науковцями (зокрема [19, 66, 318]), і фахівцями-практиками (зокрема [268]).

Базуючись на існуючих підходах до типологізації бюджетів, можна рекомендувати складати бюджет продажів методом «від досягнутого» або «з нуля».

Спосіб розробки бюджету продажів підприємства роздрібною торгівлі «від досягнутого» (наступний бюджет; ковзний бюджет) передбачає внесення певних коригувань до розробленого у попередніх періодах шаблону. Такий бюджет набагато знижує обсяг зусиль та часу, що витрачаються на бюджетний процес, проте не передбачає глибинного перегляду умов минулих періодів, під впливом яких підприємство роздрібною торгівлі одержувало відповідні обсяги товарообороту.

Бюджет продажів «з нуля» («з нульовим рівнем», «з нульової бази») – це бюджет, який щоразу складається заново, без прив'язки до бюджетів, розроблених у попередніх періодах.

Ґрунтуючись на визначеній М.В. Тарасюком структурно-логічній схемі розробки системи бюджетів торговельного підприємства [319, с. 20], бюджет продажів слід розглядати як основну, а іноді єдину, частину бюджету операційних доходів підприємства роздрібною торгівлі. У свою чергу, бюджет продажів підприємства роздрібною торгівлі може складатися з:

- бюджетів продажів по товарах;

- бюджетів продажів по регіонах;
- бюджетів дрібнооптових і роздрібних продажів;
- бюджетів продажів власної і покупної продукції.

Орієнтовна форма бюджету продажів підприємства роздрібної торгівлі представлена в табл. 4.14. У такому вигляді бюджет продажів являє собою статичний варіант представлення інформації щодо продажу товарів. Бюджет продажів у формі аналітичного звіту щодо його виконання буде розглянуто далі.

Таблиця 4.14

**Орієнтовна форма бюджету продажів (по відвантаженню)
підприємства роздрібної торгівлі***

| Місяць | Позиції асортименту | | | | | | | | | | Усього |
|--|---------------------|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|--------|
| | 1 | 2 | 3 | ... | ... | ... | ... | ... | n-1 | n | |
| <i>Натуральні одиниці виміру</i> | | | | | | | | | | | |
| Січень | | | | | | | | | | | |
| Лютий | | | | | | | | | | | |
| Березень | | | | | | | | | | | |
| Квітень | | | | | | | | | | | |
| Травень | | | | | | | | | | | |
| Червень | | | | | | | | | | | |
| Липень | | | | | | | | | | | |
| Серпень | | | | | | | | | | | |
| Вересень | | | | | | | | | | | |
| Жовтень | | | | | | | | | | | |
| Листопад | | | | | | | | | | | |
| Грудень | | | | | | | | | | | |
| Усього у натуральному виразі | | | | | | | | | | | |
| Прогнозна ціна реалізації (середня), грн | | | | | | | | | | | |
| Усього у вартісному виразі, грн | | | | | | | | | | | |

* За такою формою бюджет продажів може бути складено в цілому для підприємства роздрібної торгівлі, а також для окремих відділів (секцій), торговельних об'єктів, сегментів ринку та регіонів

Бюджет продажів підприємства роздрібною торгівлі включає оцінку у натуральних та вартісних показниках обсягів відвантажених товарів покупцеві, до того ж саме вартісна оцінка включається до складу бюджету доходів і витрат. На основі сформованого бюджету доходів і витрат складається бюджет руху грошових коштів.

Товарооборот підприємства роздрібною торгівлі не включає суми отриманого авансу та попередньої оплати, проте враховує вартість відвантажених, але не оплачених товарів. Виходячи з цього, для визначення грошових надходжень від продажів при розробленні бюджету руху грошових коштів необхідно ввести коефіцієнти інкасації [320], які показують, яка частина відвантажених товарів буде оплачена в перший місяць, другий і т.д., з урахуванням коригування на безнадійні борги.

Таким чином, бюджет продажів підприємства роздрібною торгівлі слід доповнити розробкою графіка надходження грошових коштів від дрібнооптових та оптових покупців.

Етап 6. Встановлення квот продажів для окремих продавців.

Під збутовою квотою Д.І. Баркан пропонує розуміти якийсь норматив планового завдання і одночасно результативність роботи збутовика, який може визначатися у різних вимірниках, які таким або іншим чином описують або умови роботи збутовика (територія, кількість клієнтури тощо), або деякі результуючі характеристики його роботи (валова виручка, прибуток тощо) [176, с. 168]. З точки зору результатів діяльності продавців підприємства роздрібною торгівлі квоти продажів – це кількість (вартість) одиниць товару або послуги, яка має бути реалізована певним продавцем [204, 304].

У загальному вигляді квоти продажів мають відповідати таким вимогам: виконуваність, зрозумілість, повнота та доступність процедури встановлення торговельному персоналу.

На нашу думку, доцільно розглядати мінімальні та максимальні квоти для підрозділу продажів підприємства роздрібною торгівлі і його окремих працівників.

Необхідний обсяг товарообороту (*мінімальна квота продажів*) для окремого працівника підрозділу продажів може бути визначений за таким алгоритмом.

1. Розрахунок величини щомісячних постійних витрат на утримання підрозділу продажів (сума окладів і надбавок, плата за оренду офісних приміщень, абонентська плата за послуги телефонного зв'язку та Інтернет, витрати на придбання канцелярських товарів та ін.) – $B_{пост}^{nn}$.

2. Визначення точки беззбитковості підрозділу продажів – обсягу товарообороту, при якому сума одержаного комерційного доходу (торговельних надбавок) покриватиме постійні витрати на утримання підрозділу продажів:

$$T_{б/з}^{nn} = \frac{B_{пост}^{nn}}{Ркд_{безПДВ}} 100. \quad (4.50)$$

3. Визначення мінімального планового обсягу товарообороту для окремого працівника підрозділу продажів (*мінімальної квоти продажів*):

- 3.1) для продавця-консультанта – значення точки беззбитковості підрозділу продажів треба помножити на частку закріплених за даним продавцем-консультантом товарних груп у загальному обсязі товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, визначену на основі аналізу статистики продажів за попередні періоди або встановлену експертно залежно від категорії товару (з урахуванням торговельної надбавки та інших факторів);
- 3.2) для касира-операціоніста – величина точки беззбитковості підрозділу продажів розподіляється рівними сумами по кожному касиру.

Можливий обсяг товарообороту (*максимальна квота продажів*) для окремого працівника підрозділу продажів встановлюється, виходячи із визначеного бюджетом продажів планового обсягу товарообороту.

У фаховій літературі наводяться три основні теорії квотування торговельних працівників [321, с. 148], а саме:

- теорія високих квот – передбачає встановлення реалістичних, але перевищуючих можливості більшості торговельних працівників квот (прихильники цієї теорії переконані у можливості отримання за рахунок високих квот більшої віддачі від працівника);
- теорія помірних квот – передбачає встановлення норм, досяжних для більшості торговельних працівників (прихильники цього підходу упевнені, що продавці оцінять помірні квоти як реальні і зуміють без особливих ускладнень виконати норму);
- теорія змінних квот – базується на тому, що торговельні працівники мають індивідуальні особливості, що є запорукою виконання високих нормативів одними та помірних іншими.

У практичній діяльності підприємств роздрібною торгівлі рекомендується розподіл квот у вигляді: дві третини продавців виконують і перевищують квоти, а одна третина – недовиконує їх [247], що відповідає теорії змінних квот. Цей розподіл за продуктивністю дозволяє здійснювати комплексну мотивацію торговельного персоналу (підвищена оплата праці успішних виконавців і перерозподіл частини планових преміальних (комісійних) виплат на користь кращих виконавців).

Етап 8. Контроль виконання плану товарообороту.

Зміни умов реалізації плану товарообороту, особливо за наявності аналізу чутливості до змін, що намітилися, повинні бути проаналізовані з метою визначення найбільш імовірних змін, до яких вони можуть призвести при реалізації наміченого плану. Результатом такого аналізу повинно стати адекватне коригування плану, що забезпечує найменше відхилення від поставлених цілей, а при більш сприятливому розвитку подій й більш повне досягнення цілей.

Необхідність внесення коригувань у ході реалізації плану товарообороту підприємства роздрібною торгівлі можуть бути пов'язані із змінами:

- зовнішніх умов (можливостей) виконання плану;

- внутрішніх умов виконання плану;
- цільових установок плану.

Базуючись на загальних підходах до організації контролю планової діяльності [322, с. 288], можна виділити три різновиди контролю плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі:

- попередній (або «контроль при складанні планів») – полягає у попередньому контролі плану товарообороту на внутрішню несуперечливість, узгодженість з цілями підприємства, реальність тощо;
- поточний («контроль під час виконання планів») – здійснюється безпосередньо у процесі виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі і його визначення полягає в тому, щоб своєчасно регулювати роботу по реалізації плану на основі оперативного виявлення досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими;
- заключний («після виконання планів») – проводиться на заключному етапі реалізації плану товарообороту і дозволяє проаналізувати отримані результати та накопичений досвід по реалізації цього плану для наступного його вдосконалення.

У загальному вигляді контроль процесу виконання плану спрямований на виявлення відхилення планових параметрів діяльності в контрольних точках та визначення причин їх виникнення з оцінкою їх об'єктивного та суб'єктивного характеру [322, с. 285].

Об'єктами контролю процесу виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є: час; цінові, фізичні та вартісні показники товарообороту за окремими продавцями, асортиментними позиціями, структурними підрозділами, регіонами та по підприємству в цілому; зміни, які виникають у перебігу реалізації плану; підготовка, отримання, розподіл і схвалення планових документів; відповідність встановленим цілям тощо.

Контроль перебігу виконання плану товарообороту на підприємстві роздрібної торгівлі дозволить:

- підтримувати товарооборот відповідно до бюджетних цілей поточного року;
- постійно удосконалювати бізнес-процеси, спрямовані на одержання запланованих обсягів і структури товарообороту, і підвищувати якість щоденної реалізації цих процесів з метою збільшення можливостей для зростання обсягів продажу товарів;
- забезпечення синхронізованої роботи підрозділів, спрямованої на оптимізацію сформованої системи продажів.

Завдяки ранньому оповіщенню працівники відділу продажів зможуть своєчасно вжити заходи для збереження контролю над отриманням товарообороту та його більшої передбачуваності.

Для поточного контролю, який проводиться безпосередньо у процесі виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, пропонуємо таку форму щоденного управлінського звіту (табл. 4.15).

Такого роду контроль має ґрунтуватися на порівнянні обсягів товарообороту по певній товарній групі даного дня з аналогічним днем тижня минулого року, а також накопиченого товарообороту з першого числа місяця по дану звітну дату з аналогічним показником минулого року та зі встановленим накопиченим плановим значенням товарообороту.

Зведений щоденний звіт щодо перебігу виконання плану товарообороту окремими магазинами роздрібної торговельної мережі та по мережі в цілому може мати вигляд, представлений у табл. 4.16. Зазначимо, що для роздрібної торговельної мережі доцільним є встановлення плану LFL (продажі за зіставними магазинами), який являє собою відношення поточного товарообороту до товарообороту аналогічного періоду минулого року без урахування ефекту від розширення мережі.

Таблиця 4.15

**Щоденний управлінський звіт щодо перебігу виконання плану товарообороту підприємства
роздрібної торгівлі**

| Товари / товарні групи / категорії | ТО за вчорашній день, грн | ТО з 1-го числа місяця по сьогоднішній день, грн (накопичений ТО) | План ТО з 1-го числа місяця по дату звіту, грн | Розрахунковий ТО, визначений на основі тенденції, виходячи з обсягу продажів аналогічного місяця минулого року, грн | Встановлений план ТО за даний місяць, грн | ТО даного дня тижня у минулому році, грн | Відхилення фактичного ТО даного дня до аналогічного дня тижня минулого року, % | ТО минулого року з 1-го числа по дату звіту, грн | Відхилення фактичного накопиченого ТО від накопиченого ТО минулого року, % | Абсолютний розмір виконання плану по накопиченому ТО, грн | Відсоток відхилення від плану ТО на дану звітну дату, % |
|---|---------------------------------|--|--|---|--|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 = =3/9·100–100 | 11 = 3–4 | 12 = =11/4·100 |
| ... | | | | | | | | | | | |
| Усього | | | | | | | | | | | |

Таблиця 4.16

Щоденний управлінський звіт щодо перебігу виконання плану товарообороту роздрібної торговельної мережі

| Магазин | ТО за вчорашній день, грн | Кількість чеків за вчорашній день | Середній чек за вчорашній день, грн | Відхилення фактичного ТО даного дня від ТО аналогічного дня тижня минулого року, % | Відхилення фактичної кількості чеків даного дня від кількості чеків аналогічного дня тижня минулого року, % | Прогноз ТО до кінця даного місяця за існуючої інтенсивності його виконання, грн | Встановлений план ТО за даний місяць, грн | Відсоток відхилення від плану ТО, % |
|---------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|-------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 = 7/8·100– –100 |
| ... | | | | | | | | |
| Усього | | | | | | | | |

| Прогноз кількості чеків до кінця даного місяця за існуючої інтенсивності його виконання | Встановлений план по кількості чеків за даний місяць | Відсоток відхилення від плану по кількості чеків, % | ТО за минулий тиждень, грн | Кількість чеків за минулий тиждень | Середній чек за минулий тиждень, грн | Відхилення по ТО порівняно з минулим тижнем, % | ТО за даний день, грн | Кількість чеків за даний день |
|---|--|---|----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--|-----------------------|-------------------------------|
| 10 | 11 | 12 = =10/11·100– –100 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| | | | | | | | | 19 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

На нашу думку, контроль процесу виконання плану товарообороту на підприємстві роздрібної торгівлі повинен включати такі рівні:

- 1) контроль виконання квот продажів окремими продавцями, продавцями-касирами, касирами;
- 2) контроль виконання бюджетів продажів за окремими позиціями асортименту, структурними підрозділами, територіями;
- 3) контроль виконання плану товарообороту в цілому по підприємству.

Таким чином, контроль виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на заключному етапі повинен передбачати розрахунок відхилення фактично досягнутих показників від встановлених квот за окремими працівниками та розробленого бюджету продажів за окремими позиціями асортименту.

Типові форми управлінських звітів щодо виконання встановлених квот продажів продавцями та плану по кількості чеків касирами наведені у табл. 4.17 та 4.18.

Таблиця 4.17

Типова форма управлінського звіту щодо виконання плану товарообороту продавцями (продавцями-касирами)

| ПІБ продавця | Встановлена квота продажів (індивідуальний план ТО), грн | Обсяг ТО фактичний, грн | Відсоток виконання квоти продажів (індивідуального плану ТО), % | Частка ТО продавця в загальному ТО підприємства, % | Фактичний обсяг ТО аналогічного періоду у попередньому році, грн | Відхилення фактичного обсягу ТО даного періоду від обсягу ТО аналогічного періоду минулого року, % |
|---------------|--|-------------------------|---|--|--|--|
| ... | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| Усього | | | | 100 | | |

Таблиця 4.18

Типова форма управлінського звіту щодо виконання плану розрахункового обслуговування покупців касирами (продавцями-касирами)

| ПІБ касира | Встановлена квота по кількості чеків | Фактична кількість чеків | Відсоток виконання квоти по кількості чеків, % | Частка кількості чеків (розрахованих покупців) у загальній кількості по підприємству, % | Фактична кількість чеків аналогічного періоду у попередньому році | Відхилення фактичної кількості чеків даного періоду від кількості чеків аналогічного періоду минулого року, % |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------|--|---|---|---|
| ... | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| Усього | | | | 100 | | |

Оцінка ступеня виконання плану товарообороту працівниками підприємства роздрібної торгівлі (встановлених квот) визначена як пріоритетні показники, покладені в основу розроблення системи стимулювання персоналу на основі ключових показників діяльності.

З метою проведення контролю виконання бюджету продажів за окремими позиціями асортименту пропонується форма управлінського звіту, представлена в табл. 4.19.

У формі управлінського звіту щодо виконання бюджету продажів підприємства роздрібної торгівлі за структурними підрозділами, регіонами доцільно передбачити порівняння планових та фактичних продажів лише за вартісними показниками оцінки (стовпці 8–9 табл. 4.19). Представлена у такому вигляді інформація являє собою інструментальний засіб для аналізу і контролю товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

Таблиця 4.19

**Типова форма управлінського звіту щодо виконання
бюджету продажів підприємства роздрібно́ї торгівлі
по окремих позиціях асортименту**

| Товари / товарні групи / товарні категорії | Прогнозна середня ціна реалізації одиниці товару, грн | Фактична середня ціна реалізації одиниці товару, грн | Відхилення, грн | Плановий фізичний обсяг реалізації товарів | Фактичний фізичний обсяг реалізації товарів |
|--|---|--|--------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 = 3–2 | 5 | 6 |
| ... | | | | | |
| ... | | | | | |
| ... | | | | | |
| Усього | | | | | |

| Відхилення | Плановий обсяг ТО, грн. | Фактичний обсяг ТО, грн | Відхилення, грн | Відсоток виконання плану ТО, % |
|------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 7 = 6–5 | 8 | 9 | 10 = 9–8 | 11 = 9/8× ×100–100 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

На нашу думку, працівники підрозділу продажів підприємства роздрібно́ї торгівлі повинні відповідати за:

- ✓ виконання визначених у бюджеті продажів обсягів товарообороту за кварталами поточного року на 100% та більше;
- ✓ забезпечення неперервного потоку процесів у системі продажів, достатнього для досягнення щомісячних обсягів товарообороту, визначених у бюджеті продажів, у кожному кварталі поточного року при 100%-ій задоволеності покупців;
- ✓ підвищення точності планів-прогнозів товарообороту в межах $\pm 15\%$ від фактичного показника.

Таким чином, контроль виконання плану товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі має базуватися на безперервно діючому моніторингу виконання плану товарообороту, що дозволить своєчасно фіксувати відхилення у перебігу реалізації плану.

4.5. Прогнозування у перебігу планування товарообороту підприємств роздрібної торгівлі

Прогноз, як одна з форм конкретизації передбачення, має взаємозв'язок з плануванням, програмуванням, проектуванням, управлінням, цілевизначенням тощо. Це має прояв у прогностично-планових, прогностично-проектних та інших розробках і різновидах прогнозування, що застосовується на практиці: цільове, планове, програмне, проектне, організаційне та ін.

На нашу думку, прогнозування в управлінському циклі передуює плануванню і ставить своєю задачею наукове передбачення розвитку підприємства, а також пошук рішень, які забезпечать такий розвиток в оптимальному режимі. Прогноз дає інформацію для забезпечення рішення й вибору методу планування, він вказує на можливість того чи іншого шляху розвитку в майбутньому [323–326]. Прогнозування та планування мають різну цільову орієнтацію: прогнозування – обґрунтоване передбачення шляхів розвитку та майбутнього стану об'єкта, планування – попереднє прийняття рішень щодо спрямованості об'єкта планування на досягнення поставленої мети [307, с. 116].

Оскільки прогнозування завжди передуює плануванню, його можна розглядати як підфункцію планування. Прогнозування і наступне планування з точки зору управління означає комплекс підготовчих робіт для ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями. Прогноз у системі управління товарооборотом є передплановим розробленням багатоваріантних моделей розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

Американські фахівці у галузі управління продажами визначають прогнозування товарообороту як оцінку обсягу продажів (у грошових одиницях або натуральних показниках), який окреме підприємство очікує досягти за певний період часу на даному ринку і при запропонованому маркетинговому плані [124]. Як правило, прогнозований обсяг товарообороту менше його потенційного (максимально можливого) обсягу внаслідок обмежень потужностей, ресурсної бази.

На нашу думку, **прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі** – це варіативне обґрунтування можливого обсягу товарообороту на визначений період часу на основі передбачуваної інформації про дію факторів зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства та історичних даних минулих періодів, що потребує уточнення з огляду на потреби підприємства в досягненні заданих цільових показників діяльності.

Послідовність етапів прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі вбачаємо за доцільне представити у такому вигляді (рис. 4.21).

I етап. Визначення горизонту прогнозування товарообороту.

Виокремлюють три типи прогнозів товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі: довгостроковий (на 5 та більше років), середньостроковий та короткостроковий (на 1 рік та менше).

Оптимальний горизонт прогнозування визначається на підставі змістовного судження щодо стабільності обсягів товарообороту та з урахуванням статистичного коливання даних. Зазвичай горизонт прогнозування не перевищує $1/3$ обсягу даних [327].

II етап. Створення інформаційної бази прогнозування товарообороту.

Вихідні дані для прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі:

1. Результати оцінки факторів, що визначають обсяги товарообороту, експертами (співробітники, партнери, споживачі).
2. Результати процесів продажу (дані щодо обсягів товарообороту) за попередні періоди.
3. Показники процесів продажу (кількість процесів на різних етапах, ймовірність успішного завершення процесу, оцінка строку завершення процесу та ін.) за попередні періоди, використання яких є доцільним при прогнозуванні товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі, що займається прямими продажами; реалізує ексклюзивні, коштовні товари.



Рис. 4.21. Етапи прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

Сучасні технології організації і управління продажами передбачають поділ циклу робіт з клієнтами на послідовні етапи. В даному випадку йдеться про так звану «воронку продажів» – зручний і ефективний інструмент моделювання і управління процесом продажів, який дозволяє прогнозувати, контролювати і аналізувати основні етапи комунікацій з клієнтом.

Умовно прийняття споживачем рішення про покупку можна поділити на п'ять послідовних етапів: непоінформованість, інформованість, зацікавленість, бажання та придбання [328]. Це є одним з найбільш загальних форматів «воронки продажів». Слово «воронка» використовується тому, що на початкових етапах кількість потенційних клієнтів і потенціал їхніх покупок звичайно більше, ніж на наступних, через практично неминучі «втрати» у процесі роботи торговельного персоналу. Для продавця кожен елемент воронки – це конкретні задачі, результат яких – зміна ставлення клієнта до товарів і послуг підприємства та «переведення» його на наступний рівень – від споживача до потенційного покупця та, в кінцевому підсумку, до покупця, що сплатив гроші за товар.

В уніфікованому вигляді «воронка продажів» підприємства роздрібно́ї торгівлі матиме такий вигляд (рис. 4.22).

4. Інформація із зовнішніх джерел (дані у відкритих джерелах, макроекономічні показники).

III етап. Вибір періоду агрегації даних.

Динамічний ряд товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі може бути побудований з такою періодичною розбивкою обсягів: щоденні, щотижневі, щодакдні, щомісячні, щоквартальні, щорічні.

IV етап. Вибір інтервалу даних.

Прогнозування повинно орієнтуватись на практичні потреби планування, тому результати прогнозних оцінок слід наблизити до прийнятої в плануванні періодизації.

Розповсюдженим є підхід до прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі на основі вихідної інформації щодо річних його обсягів за 3–5 років з подальшою розбивкою прогнозованої річної суми за кварталами / місяцями на підставі розрахунку індексів сезонності.

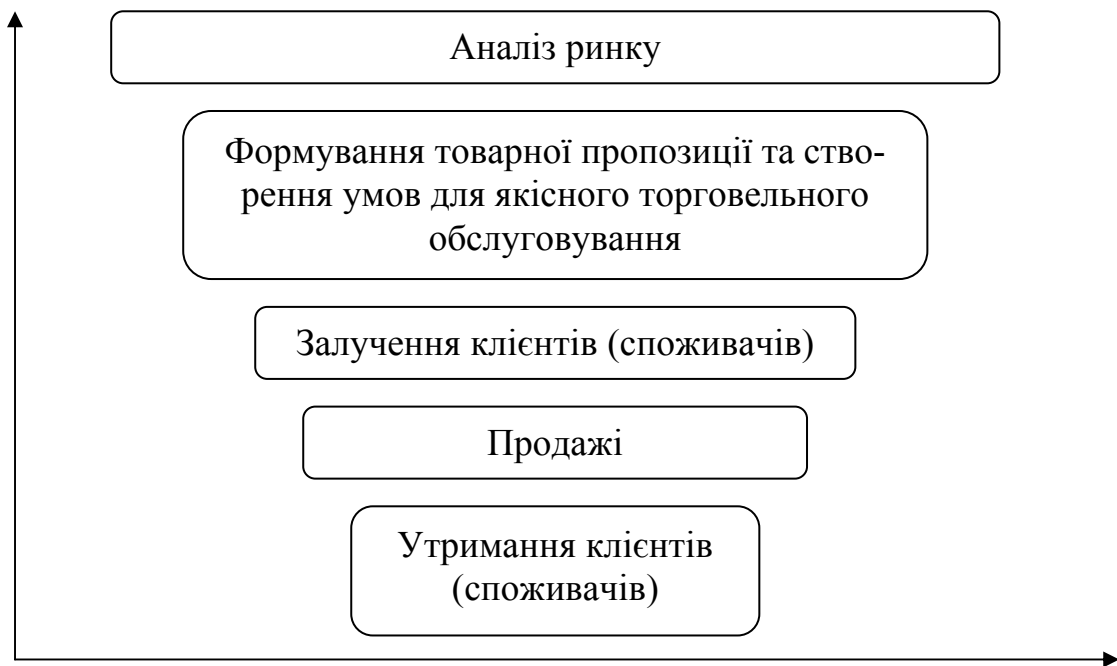


Рис. 4.22. Уніфіковане графічне представлення «воронки продажів» для підприємства роздрібної торгівлі

Для товарів з чітко вираженим сезонним характером реалізації прогнозування здійснюється на основі щомісячних або щотижневих обсягів товарообороту, визначених за 3–5 років.

Існує підхід, за яким прогнозування має спиратися на історію продажів підприємства роздрібної торгівлі мінімум за 5–7 років [268].

V етап. Вибір форми прогнозування товарообороту.

Прогнози товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, як і місткості ринку споживчих товарів, можуть бути отримані у таких формах: точковий, інтервальний або прогноз розподіл ймовірностей.

На практиці розповсюдженою формою прогнозу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі є точковий, що дозволяє одержати детерміновану величину прогнозного обсягу товарообороту.

VI етап. Вибір методів прогнозування товарообороту.

За останні 300 років розвитку ринку накопичена велика кількість формальних правил прогнозування. Ці розробки

містять і базові математично-арифметичні правила, і достатньо детальне розуміння закономірностей ринкового розвитку та розвитку продажів підприємств.

За результатами проведеного дослідження можна виокремити два способи обґрунтування загального обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, який можливо отримати у майбутньому періоді:

1 спосіб – «згори вниз», дедуктивний – ґрунтується на визначенні загального обсягу товарообороту у майбутньому періоді, значення якого використовується для подальшого обґрунтування обсягів товарообороту за окремими позиціями асортименту, структурних підрозділах, регіонах та ін. Структуризація плану-прогнозу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі (рис. 4.23) підвищує його реальність та ймовірність виконання.

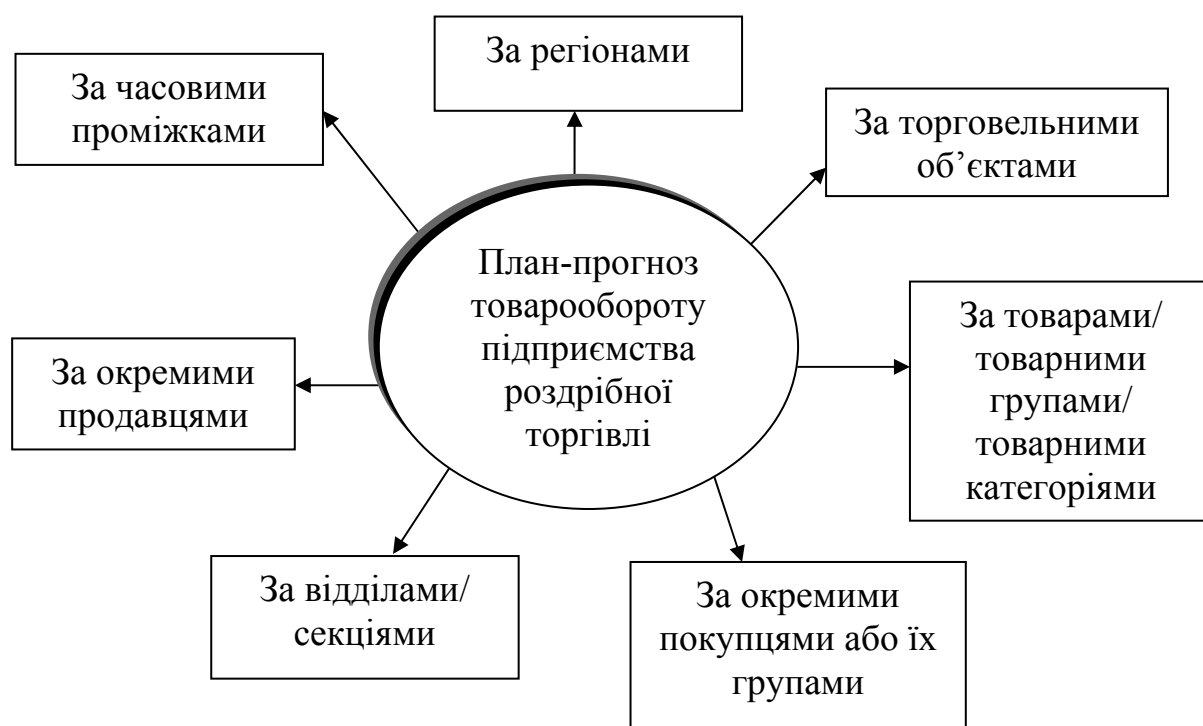


Рис. 4.23. Критерії структуризації плану-прогнозу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі

2 спосіб – «знизу нагору», індуктивний – передбачає визначення майбутнього обсягу товарообороту за окремими позиціями асортименту (товари / товарні групи / товарні категорії), структурними підрозділами (окремі торговельні об'єкти, секції, відділи), регіонами та інше з подальшим сумуванням значень одержаних показників.

Однак за такого підходу результат, отриманий сумуванням розрахованих товарооборотів, може не збігатися з визначеним раніше загальним обсягом товарообороту, що потребує введення поправкових коефіцієнтів (Кпопр):

$$K_{\text{попр}} = \frac{TO_{\text{заг}}_{\text{пр}}}{\sum TO_{i_{\text{пр}}}}. \quad (4.51)$$

Уточнений товарооборот за окремими позиціями асортименту, структурними підрозділами, регіонами та інше на прогностичний період ($TO_{i_{\text{пр}}}^{\text{УТОЧ}}$) визначається за формулою:

$$TO_{i_{\text{пр}}}^{\text{УТОЧ}} = TO_{i_{\text{пр}}} \cdot K_{\text{попр}}. \quad (4.52)$$

Г. Стюарт за результатами порівняльного аналізу визначених підходів до обґрунтування обсягу товарообороту підприємства на майбутній період більше переваг вбачає у використанні способу «знизу вгору» [308, с. 58–60]. Аналогічної точки зору дотримується російський науковець Д.І. Баркан, який зазначив, що «... кожен продавець окремо, підрозділ в цілому і вся служба збуту загалом повинні мати можливість «торгуватися» зі своїм керівництвом з приводу того, скільки, з якою прибутковістю та яким саме групам покупців можна продати» [176, с. 118], «... тільки в тому випадку, коли збутовими планують себе самі та використовують при цьому підхід на основі «торгівля навколо плану», план і стає ... оптимальним» [176, с. 121].

У додатку Щ узагальнені методичні підходи до прогнозування структури товарообороту підприємства роздрібної

торгівлі, висвітлені в науковій та навчальній літературі, присвяченій проблемам торговельного менеджменту. Так, для прогнозування асортиментної структури товарообороту науковцями і фахівцями-практиками пропонуються як специфічні методичні прийоми (базуються на попередньо визначеному обсязі загального товарообороту прогнозного періоду), так і методики, які застосовуються для прогнозування загального обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

На практиці доцільно використовувати обидва способи, оскільки планування є поточним і безперервним процесом, який потребує постійної координації і коригування планів в процесі реалізації.

У рамках вивчення питання прогнозування можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на майбутній період йтиметься про методи прогнозування, які можуть бути одночасно застосовані для прогнозування загального обсягу товарообороту підприємства і обсягу реалізації за окремими позиціями асортименту, структурними підрозділами, регіонами та ін. (за наявності в асортименті товарів з різними натуральними одиницями виміру прогноз загального обсягу товарообороту здійснюється виключно у вартісному виразі, а прогноз продажів окремих товарів у натуральних та вартісних показниках). Специфічні методи, що застосовують тільки для прогнозування структури товарообороту, були розглянуті в рамках характеристики процедури розробки бюджету продажів підприємства роздрібної торгівлі.

Розглянемо кожен із технологій прогнозування обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на основі узагальнення розробок науковців у галузі економічного прогнозування [299, 307, 323–326, 329–337], торговельного менеджменту та маркетингу [12, 14, 16–19, 59, 64, 66, 108, 124–126, 270, 318, 338–340] і фахівців-практиків, які займалися проблематикою прогнозування збуту (продажів) [87, 136, 268, 304, 341–347].

О.М. Соломатін визначає такі методи прогнозування обсягу товарообороту підприємства [66, с. 118]:

- дослідно-статистичний;

- економіко-статистичний;
- економіко-математичного моделювання;
- комплексної ув'язки основних показників господарської діяльності;
- на основі показника фінансової міцності;
- на основі оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Доцільність використання перших чотирьох методів прогнозування товарообороту визначена і у працях А.У. Альбекова та С.О. Согомоян [19, с. 179], Г.М. Тарасюка [62, с. 145], Л.В. Горшкової [318, с. 38].

Авторами підручника «Економіка торговельного підприємства» визначені такі методи прогнозування обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі: факторно-аналітичний, економіко-статистичний, економіко-математичного моделювання, балансовий, нормативний та програмно-цільовий [12, с. 144].

Р.П. Валеви́ч і Г.А. Давидова наголошують, що для прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі можуть бути використані такі методики: з урахуванням отримання необхідних доходів, місцерозташування торговельного підприємства, виходячи з передбачуваних ресурсів, включаючи товарні, змін в зоні обслуговування, нормативів, на основі платоспроможного попиту [17, с. 44]. Науковцями розглядається методика прогнозування товарообороту з урахуванням потреби в прибутку, методика розрахунку товарообороту, виходячи з передбачуваних ресурсів, метод техніко-економічних розрахунків (нормативний метод), методи, засновані на врахуванні споживчого попиту.

Розглянутий підхід був підтриманий і розвинений С.М. Лебедевою та А.В. Гавріковим [59, с. 70–73].

Зазначимо, що багатьма дослідниками підкреслюється пріоритетність цільової установки при прогнозуванні обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Так, І.О. Бланком [18, с. 157] та у подальшому колективом авторів навчального посібника «Економіка отрасли:

торговля и общественное питание» [65, с. 72] визначено, що прогнозний обсяг товарообороту підприємства торгівлі розраховується з використанням методу, який обирають відповідно до прийнятої цільової установки розвитку товарообороту.

При цільовій установці розвитку товарообороту, орієнтованій на використання можливостей споживчого ринку, прогнозні розрахунки ґрунтуються на даних вивчення обсягу незадоволеного попиту по товарах, які реалізує підприємство торгівлі, і залежності зростання обсягу реалізації товарів від зростання доходів населення.

При цільовій установці розвитку товарообороту, орієнтованій на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, прогнозні розрахунки ґрунтуються на порівнянні досягнутих результатів ефективності використання окремих видів ресурсів на даному підприємстві і на аналогічних підприємствах даного району.

При цільовій установці розвитку товарообороту на досягнення заданої суми прибутку планові розрахунки засновані на цільовій сумі прибутку та ряді інших фінансових показників.

Подібний підхід зустрічаємо і у авторів підручника «Економіка торговельного підприємства», які наголошують на необхідності розробки прогнозу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі у 3-х варіантах [12, с. 145]:

1-й варіант – *необхідний обсяг товарообороту*, достатній для досягнення цільового обсягу прибутку підприємства;

2-й варіант – *можливий обсяг товарообороту*, який обумовлюється обсягом споживчого попиту району діяльності підприємства та конкурентним оточенням;

3-й варіант – *ресурсозабезпечений обсяг товарообороту*, який може бути отриманий при наявному ресурсному потенціалі підприємства та його найбільш ефективному використанні.

Аналогічним чином пропонують визначати прогнозний обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі В.С. Марцин [14, с. 130] та Г.М. Тарасюк [62, с. 150–151].

Кожен варіант прогнозу товарообороту може бути розрахований кількома методами, вибір яких залежить від тривалості прогностного періоду, наявності інформаційного забезпечення та досвіду проведення планових розрахунків [12, с. 145]. Погоджуючись з цією тезою, вважаємо за доцільне доповнити, що при виборі конкретного методу прогнозування товарообороту також необхідно враховувати наявність відповідної технічної бази обробки інформації і проведення розрахунків.

Розглядаючи можливі цільові установки розвитку, які можуть бути покладені в основу визначення обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі у перспективному періоді, зазначимо, що методики на основі екстраполяції динамічних рядів, побудови економіко-математичних моделей, врахування споживчого попиту та ресурсних обмежень нами розглядаються як підходи до прогнозування товарообороту. Визначення необхідної величини товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на основі заданої суми прибутку та запасу фінансової міцності вважаємо складовою процесу планування товарообороту.

Можливий прогностний обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі може розраховуватися на основі вивчення основних закономірностей та тенденцій зміни його обсягів в попередні періоди. При цьому використовують таке припущення: тенденції розвитку товарообороту, що склалися, є об'єктивними, визначаються змінами обсягу і структури споживчого попиту в районі діяльності підприємства, а не суб'єктивними факторами (недоліками в організації та забезпеченні торговельного процесу).

Найбільш простими у використанні методами прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, як визначають науковці та фахівці-практики, є **економіко-статистичні методи**. Зокрема, в науковій та навчальній літературі пропонується здійснювати прогнозування товарообороту на основі середнього абсолютного приросту, середнього темпу зростання, методом ковзної середньої [12, 66, 318]. Розрахунок прогностного обсягу товарообороту на основі

середнього абсолютного приросту та темпу приросту в окремих джерелах навчальної літератури має назву дослідно-статистичний. Фахівці-практики, крім зазначених методів, з метою прогнозування обсягу товарообороту також пропонують використовувати метод експоненціальної середньої та її різновиди – метод Брауна, метод Хольта та метод Хольта-Вінтерса.

Основу екстраполяційних методів прогнозування складають динамічні ряди. Динамічний ряд (часовий ряд) – це ряд наглядів, що проводилися регулярно через рівні проміжки часу [324, с. 46]. Зазначимо, що динамічний ряд товарообороту залежно від ознаки часу відображення відносять до інтервального ряду.

Суть екстраполяції полягає у використанні історичних даних про обсяги товарообороту за попередні періоди для визначення загальної тенденції і її «продовження в майбутнє». При цьому робиться припущення, що всі основні фактори, які впливають на досліджуваний показник, продовжать свою дію в майбутньому і певна тенденція збережеться на найближчий період.

Відносно прогнозування обсягу товарообороту практичне застосування методів екстраполяції обмежується головним чином зрілими ринками зі сформованим балансом сил і низькою ймовірністю якісних змін, які могли б вплинути на ситуацію.

Для кількісного оцінювання динаміки при застосуванні екстраполяційних методів прогнозування можуть бути використані такі технології:

- 1) прогнозування товарообороту на основі середнього темпу зростання (приросту) або середнього абсолютного приросту;
- 2) прогнозування товарообороту на основі екстраполяції за ковзною середньою;
- 3) прогнозування товарообороту на основі експоненціальної середньої (різновиди – метод Брауна, метод Хольта та метод Хольта-Вінтерса).

Прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на основі середніх темпів зростання або середнього

абсолютного приросту являє собою найбільш простий спосіб прогнозування товарообороту та детально розглянутий у [12, 19, 66]:

І. Качалов [268] розглядає метод прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на основі аналізу історії продажів з доповненням на необхідність окремого дослідження динаміки обсягів продажів підприємства у натуральному виразі, роздрібної ціни товару підприємства відносно середньоринкової ціни та торговельної надбавки на товар до відпускної ціни підприємства-виробника або постачальника.

Метод ковзної середньої застосовують для кращого виявлення тенденції в динамічних рядах товарообороту, в яких не спостерігається будь-яка тенденція розвитку (тренд). Він полягає у заміні фактичних рівнів динаміки (значень) товарообороту розрахунковими, які мають значно менші коливання, ніж вихідні дані. При цьому середня обчислюється за групами даних за певний інтервал часу і кожна наступна група утворюється зі зрушенням на один період. У результаті подібної операції первинні коливання динамічного ряду товарообороту згладжуються, тому ця операція має назву згладжування рядів динаміки.

Таким чином, при прогнозуванні виходять з простого припущення, що наступний у часі обсяг товарообороту за своєю величиною буде дорівнювати середній, розрахованій за останній інтервал часу:

$$\bar{y}_{t+1} = \frac{(y_1 + y_{t-1} + y_{t-2} + \dots + y_{t-k+1})}{k}, \quad (4.53)$$

де y_t – значення товарообороту у певному періоді;

k – кількість членів у ковзному ряду.

Для підвищення точності прогнозу товарообороту можна використати метод зваженої ковзної середньої. На відміну від простої ковзної середньої, де всі елементи динамічного ряду

товарообороту мають рівні ваги, при розрахунку зваженої ковзної середньої їм присвоюють будь-яку довільну вагу. Як правило, найближчі минулі значення слугують найбільш важливим індикатором майбутнього, а значить цьому періоду часу присвоюють більш високий ваговий коефіцієнт. Проте, якщо обсяги товарообороту характеризуються сезонними коливаннями, то це слід враховувати при встановленні вагових коефіцієнтів.

Різновидом методу ковзної середньої є *метод експоненціальної середньої* (експоненціального згладжування), який передбачає встановлення вагових коефіцієнтів для всіх спостережень товарообороту. І якщо при застосуванні методу плинної середньої всім спостереженням присвоюють однакові вагові коефіцієнти, то при методі експоненціального згладжування останні спостереження, які більшою мірою містять інформацію щодо майбутнього розвитку прогнозованого об'єкта, мають вищі вагові коефіцієнти.

У практичних колах широко дебатується питання прогнозування динамічного ряду товарообороту із сезонною складовою. Так, запропонована С.А. Кошечкіним [332] методика прогнозування обсягу продажів, що має сезонний характер, обговорювалася в декількох наступних публікаціях, автори яких висували свої зауваження та пропонували можливі напрями удосконалення [342, 343].

У середині 90-х років минулого століття був розроблений принципово новий і досить потужний клас алгоритмів для прогнозування часових рядів, найвідомішим і використовуваним з яких є алгоритм ARIMA. Більша частину роботи з дослідження методології і перевірки моделей була проведена двома статистиками – Г.Е.П. Боксом (G.E.P. Box) та Г.М. Дженкінсом (G.M. Jenkins). З тих пір побудова подібних моделей і одержання на їхній основі прогнозів може іноді називатися *методом Бокса-Дженкінса* або *методом змішаної авторегресії* (ковзного середнього).

У класичному варіанті ARIMA не використовуються незалежні змінні. Моделі спираються тільки на інформацію, що отримується в передісторії прогнозованих рядів, що

обмежує можливості алгоритму. У цей час у науковій літературі часто згадуються варіанти моделей ARIMA, що дозволяють враховувати незалежні змінні, зокрема, моделі ARCH та GARCH.

У методології ARIMA не передбачається якої-небудь чіткої моделі для прогнозування динамічного ряду. Задається лише загальний клас моделей, що описують часовий ряд і дозволяють якось виражати поточне значення змінної через її попередні значення. Потім алгоритм, налаштовуючи внутрішні параметри, сам вибирає найбільш придатну модель прогнозування товарообороту.

При прогнозуванні загального обсягу товарообороту підприємства роздрібною торгівлі можуть бути використані **казуальні методи**. Причому здебільшого науковці сходяться на думці щодо доцільності застосування простої лінійної, лінійної авторегресійної та множинної лінійної моделей.

Казуальні методи прогнозування потребують визначення факторів, оцінки їх змін і встановлення залежності між ними і обсягом товарообороту підприємства роздрібною торгівлі.

Товарооборот підприємства роздрібною торгівлі формується під сукупним впливом великої кількості тривало та коротко-часно діючих факторів. Зміна умов розвитку товарообороту призводить до варіації його обсягів у часі. Проте під впливом тривало діючих факторів розвиток товарообороту набуває інерційного характеру, що дає можливість зробити висновок про майбутній розвиток товарообороту на основі закономірностей минулих періодів, виявлених в процесі аналізу. Таким чином, виявляється тенденція розвитку товарообороту, яку можна охарактеризувати як тренд.

Для виявлення основної тенденції розвитку товарообороту використовується метод аналітичного вирівнювання (виявлення тренду). Застосування методу передбачає вибір типу кривої, яка найбільше відповідає характеру зміни обсягу товарообороту в часі, розрахунок параметрів моделі, оцінку точності розробленого прогнозу.

У випадку розвитку товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі по *лінійній функції* модель має вигляд:

$$y = a + bt, \quad (4.54)$$

де y – обсяг товарообороту;

t – фактор часу;

a ; b – параметри моделі.

Можливість використання цієї моделі для прогнозування можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі пояснюється тим, що основними факторами, які впливають на обсяг товарообороту, є платоспроможний попит населення і товарні ресурси [66, с.124]. Обсяг товарообороту передпрогнозного періоду деякою мірою відображає реальне співвідношення між попитом і пропозицією товарів і, з урахуванням інерційності торгівлі, є показником, що визначає це співвідношення у майбутньому періоді. Фактор часу в цьому випадку відображає вплив на обсяг товарообороту решти неврахованих факторів.

Для прогнозування обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі також може бути використана *авторегресійна модель* такого виду:

$$y = a + bx, \quad (4.55)$$

де x – обсяг товарообороту у передпрогнозному періоді;

a ; b – параметри моделі.

Авторегресійна модель як чинник передбачає використання впливу на обсяги товарообороту певного періоду значення товарообороту у період, що йому передує.

При використанні *множинної регресії* для прогнозування обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі має бути побудована регресійна модель, в якій як факторні ознаки можуть бути обрані такі змінні, як рівень доходів споживачів, ціни на товари конкурентів, витрати на рекламу та ін.

З метою здійснення довгострокового прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі може бути використана багатовимірна регресія часового ряду.

При прогнозуванні товарообороту передбачається використання в ролі факторного показника обсягу доходів населення [12, 14, 17, 18, 64, 65]. Таким чином, прогнозні обсяги товарообороту підприємства ***орієнтовані на використання можливостей споживчого ринку***. Розрахунки базуються на даних вивчення обсягу незадоволеного попиту за товарами, які реалізує підприємство роздрібної торгівлі, і залежності зміни обсягу реалізації товарів від зміни доходів населення. Методичний прийом, який при цьому використовується, має назву *метод еластичності (чутливості) товарообороту*. Послідовність розрахунку обсягу товарообороту на прогнозний період за цією методикою розглянуто у [12, 18].

Однак при практичному використанні для прогнозування методу еластичності (чутливості) товарообороту виявлено такий недолік – офіційна статистика не відображає дійсну величину доходів населення, оскільки їх частина залишається поза спостереженням, утворюючи так звані «тіньові доходи».

До новітніх методів прогнозування можливого товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, які ще не знайшли достатньо повного відображення у галузевих підручниках та навчальних посібниках, відносять: метод прогнозування товарообороту через ринкову частку підприємства та метод прогнозування товарообороту через сегментацію покупців.

Дискусійним на сьогодні є застосування методу прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі *через ринкову частку підприємства*, що виник у 1980-х роках. З одного боку, цей підхід є базовим і ключовим при визначенні прогнозного обсягу товарообороту, адже дозволяє ув'язати два параметри: бажаний обсяг продажів підприємства та місткість ринку. З іншого, фахівці акцентують увагу на вагомому значенні для підприємства показника прибутку і применшують значення показника частки ринку, зокрема такої думки дотримуються зарубіжні дослідники Г. Саймон, Френк Ф. Білстайн та Ф. Лубі [348], Пол У. Фарріс та Майкл Дж. Мур [349, 350], Скотт Дж. Армстронг та Кестен С. Грін [351].

Вихідними даними для прогнозування є динаміка частки ринку підприємства, визначена шляхом ділення обсягу товарообороту підприємства у натуральному виразі на місткість ринку у натуральному виразі, та прогнозне значення місткості ринку. Проте використання лише історичних даних щодо частки ринку підприємства роздрібно́ї торгівлі знижує точність розрахунку майбутнього прогнозного значення товарообороту, а отже, виникає необхідність виявлення припустимих меж зростання частки ринку та факторів, які її визначають [268].

Вперше на емпіричну закономірність обсягів продажів і, відповідно, часток ринку звернули увагу видатні спеціалісти маркетингу Ел Райс і Джек Траут. Аналізуючи трійку лідерів у різних галузях, вони виявили, що продажі лідерів співвідносяться один з одним в пропорції 4 : 2 : 1. В окремих випадках це правило виконується практично з математичною точністю. Було встановлено, що здебільшого лідер ринку займає 30–40% конкретної галузі, причому чим більш розвинена галузь і чим сильнішими є гравці, тим ближче частка ринку лідируючого підприємства або окремого бренду наближається до 40%.

Уточнюючи ці висновки, І. Качалов [268] визначив, що:

- частка ринку підприємства-лідера галузі не перевищує 40%;
- частки ринку інших підприємств відповідають пропорції подвоєння.

Важливим уточненням, на наш погляд, є врахування інвестиційних можливостей підприємства роздрібно́ї торгівлі при визначенні прогнозованої частки ринку, особливо якщо прогнозується її зростання.

У роботі [352] визначені такі методи прогнозування частки ринку товарів і послуг:

1. Евристичний підхід – метод внутрішнього і зовнішнього експертного прогнозування, метод споживчої оцінки з використанням ланцюга Маркова.

2. Економіко-математичний підхід:

- однокомпонентні методи прогнозування (моделі симетричного зростання продажів, гнучкі (асиметричні) моделі прогнозування);

- багатокomпонентні методи прогнозування (метод, заснований на зважуванні споживчих властивостей і цін товарів конкурентів, модель заданих темпів старіння продукції (модель Яблонського), чотирисегментна пробно-повторна модель прогнозування).

Окремого розгляду заслуговує методичний прийом прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, *виходячи з сегментації споживачів* [136]. Цей метод базується на припущенні, що багато споживачів мають однакові потреби і подібним чином здійснюють покупки.

Процес сегментування передбачає або пошук загального (об'єднувального) критерію у споживачів у різноманітні їх розходжень, або пошук відмінностей, загальних для деяких споживчих груп.

Методи сегментування ринку поділяються на дві категорії [353, с. 20]:

1) методи «*a priori*» – це розбивка споживачів за допомогою універсальної процедури на групи залежно від загальних ознак, пов'язаних з розходженнями у придбанні або використанні товарів даної категорії.

Характеристики, що відносять до значимих відмінностей у демонстрованому клієнтами відгуку на маркетингову пропозицію, являють собою змінні сегментування, при виборі яких слід враховувати такі вимоги:

- змінна повинна бути вимірною;
- змінна повинна бути релевантною для значної за обсягом групи клієнтів;
- змінна повинна мати безпосередньо стосуватися маркетингової стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

До найбільш загальних критеріїв сегментації споживачів підприємства роздрібної торгівлі належать: демографічний (вік, стать, розмір родини, дохід, вид діяльності); психографічний (соціальне становище, стиль життя, тип особистості, ставлення до життя); поведінковий (шукані вигоди, ступінь прихильності до бренду, частота покупок); географічний. Робилися спроби групувати споживачів за їх купівельною

поведінкою – комбінація сегментування за психографічним та поведінковим критеріями.

Прикладом сегментації споживачів магазину товарів для дому за критерієм схожості купівельної поведінки може бути такий поділ [354, с. 6]:

- молоді сім'ї з дітьми (приходять, як правило, на вихідні і купують предмети побуту та обов'язково подарунок малюкові);
- молоді жінки (приходять у будні дні, купують прикраси для дому, посуд тощо);
- сімейні пари середнього та старшого віку (відвідують найчастіше увечері та у вихідні, якщо купують, то щось дороге – меблі, килими);
- чоловіки 35–50 років – умільці або приватні майстри (приходять здебільшого вдень, купують інструменти і матеріали для ремонту) тощо.

2) методи «*post hoc*» – засновані на емпіричних даних, отриманих шляхом проведення спеціальних досліджень; виявлені у ході таких досліджень сегменти ринку формуються шляхом поділу на групи покупців, чії відповіді на ряд основних питань подібні між собою. Методи застосовуються у випадках, коли сегменти споживачів не є очевидними і їх можна виявити тільки за допомогою математичних методів.

За цього підходу традиційно використовують такі методи проведення досліджень: кластерний аналіз, аналіз відповідностей, організація спостережень та аналіз Q-фактору. З середини 1990-х років з'явилися нові методи сегментування ринку, а саме сегментування за множиною змінних, «нейронні мережі», моделі прихованої класифікації, модель «розмитих» сегментів, сегментування «за обставинами» [353, с. 22].

І. Качалов розглядає цей метод прогнозування обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, називаючи його «підхід від цілей маркетингу» [268]. Такий підхід є суто маркетинговим за своєю суттю і ув'язує в єдине ціле обсяги товарообороту підприємства роздрібної торгівлі та три параметри маркетингу: скільки клієнтів необхідно залучити

на першу покупку; скільки клієнтів необхідно втримати для повторних покупок; обсяг продажів і ціна покупки на одного клієнта.

Прогнозні розрахунки ресурсозабезпеченого обсягу товарообороту ґрунтуються на порівнянні досягнутих результатів ефективності використання окремих видів ресурсів на даному підприємстві роздрібної торгівлі і аналогічних підприємствах даного району діяльності.

Розрахунки проводяться за такими етапами [18, с. 158–159; 66, с. 130–131]:

1. Обирається еталонне підприємство, яке досягло найвищого результату у використанні окремого виду ресурсу.

2. Розраховуються рівні перевищення ефективності використання окремих видів ресурсів на еталонному підприємстві порівняно з досліджуваним підприємством ($R_{пері}$):

$$R_{пері} = \frac{E_{еті}}{E_{пі}}, \quad (4.56)$$

де $E_{еті}$ – досягнутий показник ефективності використання i -го виду ресурсу на еталонному підприємстві;

$E_{пі}$ – досягнутий показник ефективності використання i -го виду ресурсу на досліджуваному підприємстві.

3. Визначається пріоритетний вид ресурсу, за яким на підприємстві передбачається досягнути найбільшої (еталонної) ефективності використання. Цей вибір здійснюється з урахуванням результатів порівняльного аналізу ефективності використання окремих ресурсів і пріоритетного значення окремих з них для розвитку даного підприємства.

4. Розраховується прогнозний обсяг товарообороту підприємства:

$$TO_{пл} = \frac{TO_{ф} \cdot R_{пері}}{100}. \quad (4.57)$$

Зазначений методичний прийом пропонується розглядати як прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі *на основі оцінки загальної ресурсної забезпеченості*. Розглянутий вище метод є доцільним при прогнозуванні товарообороту окремих підприємств торговельної мережі.

Інший підхід покладено в основу прогнозування ресурсо-забезпеченого товарообороту підприємства роздрібної торгівлі авторами колективного підручника «Економіка торговельного підприємства» [12]. Ними пропонується здійснювати прогнозування товарообороту залежно від виду ресурсу, забезпеченість яким необхідно узгодити.

Так, *балансовий метод* прогнозування дозволяє визначити плановий обсяг товарообороту на основі забезпеченості товарними ресурсами:

$$TO_{\text{ПР}} = TЗ_{\text{ПР}} + Н_{\text{ПР}} - ІВ_{\text{ПР}} - TЗ_{\text{КПР}}, \quad (4.58)$$

де $TЗ_{\text{ПР}}$; $TЗ_{\text{КПР}}$ – розмір товарних запасів відповідно на початок та на кінець прогнозного періоду;

$Н_{\text{ПР}}$ – обсяг надходження товарів у прогнозному періоді;

$ІВ_{\text{ПР}}$ – обсяг іншого вибуття у прогнозному періоді.

Трудовий метод прогнозування товарообороту ґрунтується на оцінці забезпеченості підприємства роздрібної торгівлі трудовими ресурсами:

$$TO_{\text{ПР}} = Ч_{\text{топ}}_{\text{ПР}} (ППП + \Delta PPP_{\text{РЕЗ}}^{\text{ПР}}), \quad (4.59)$$

де $Ч_{\text{топ}}_{\text{ПР}}$ – чисельність торговельно-оперативного персоналу у прогнозному періоді;

$ППф$ – фактична продуктивність праці торговельно-оперативного персоналу у передпрогнозному періоді;

$\Delta PPP_{\text{РЕЗ}}^{\text{ПР}}$ – приріст продуктивності праці торговельно-оперативного персоналу за рахунок резервів у прогнозному періоді.

Останній з методів прогнозування обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі розглядається у праці І. Качалова [268], де він має назву «метод планування продажів на основі ефективності бізнесу». І. Качалов зазначає, що показник виручки на співробітника дозволяє по-новому контролювати життестійкість розвитку бізнесу на основі правила – виручка на одного працівника повинна зростати зі швидкістю зростання виплат персоналу. Прогнозування обсягу товарообороту на одного працівника (продуктивність праці) слід проводити, виходячи з динаміки цього показника за минулі періоди, його порівняння з середньогалузевими значеннями в Україні та інших країнах.

Нормативний метод прогнозування товарообороту (метод техніко-економічних розрахунків) базується на використанні техніко-економічних нормативів товарообороту на 1 м² торговельної площі, які за радянських часів розроблялися та коригувалися [12, 17]. Нормативи товарообороту на одиницю площі розроблялися для прогресивних методів продажу товарів з диференціацією їх розмірів залежно від товарної спеціалізації відділів торговельного підприємства, розміру середньодушового товарообороту, місця розташування підприємства та режиму його роботи.

На сучасному етапі за відсутності даних щодо нормативів можуть бути використані кращі показники, досягнуті підприємствами-конкурентами. В такому разі його слід розглядати як *аналоговий метод* прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі.

Науковці акцентують увагу на доцільності застосування цього методу при прогнозуванні структури товарообороту підприємства роздрібної торгівлі за окремими позиціями асортименту [12, 18, 64, 65] та окремими структурними підрозділами [17]. Цей метод прогнозування рекомендовано для використання на нових підприємствах або за умови асортиментної диверсифікації діяльності на вже функціонуючому підприємстві роздрібної торгівлі.

Узагальнена характеристика об'єктивних методів прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі представлена у додатку Ю.

Експертні (інтуїтивні) методи прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі застосовуються, як правило, у випадках відсутності будь-яких статистичних даних, на яких може базуватися кількісний прогноз. Проте навіть за наявності статистичної інформації при її використанні для прогнозування можуть виникати складності, які можна поділити на чотири групи [355, с. 115]:

- 1) недостовірність вихідної статистичної інформації. Навіть достовірні дані про минуле не завжди можуть слугувати надійною базою для прийняття планових рішень, спрямованих у майбутнє;
- 2) деяка частина інформації, необхідної для вибору найкращого варіанта планового рішення, має якісний характер і не піддається кількісному виміру (наприклад, неможливо спрогнозувати поведінку персоналу, споживачів);
- 3) на момент прийняття рішення необхідна статистична інформація відсутня, а її отримання вимагає часу і коштів;
- 4) існує велика група факторів, які будуть впливати на реалізацію планів, але при підготовці планових рішень їх не можна точно передбачити.

Сутність методу експертних оцінок полягає у проведенні експертами інтуїтивно-логічного аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень і формальною обробкою результатів. Отримана в результаті обробки узагальнена думка приймається як прогноз товарообороту підприємства. Експертні методи прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі пов'язані із залученням як експертів споживачів, торговельного персоналу, ключових керівників, причому експертиза може здійснюватися як індивідуально, так і мати груповий характер.

Метод очікуваних запитів споживачів у прогнозуванні товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі засновується на думках споживачів про їх готовність придбати певний товар.

Метод прогнозування товарообороту, який базується на виявленні думок торговельного персоналу щодо ймовірних обсягів товарообороту. В основу методу покладено переконання, що краще за все ринок знають ті, хто безпосередньо має справу з продажем товарів, кому належить реалізовувати прогнози.

Метод отримання думок журі передбачає проведення формального або неформального опитування ключових керівників підприємства з метою отримання їх оцінок майбутнього обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі. Окремі оцінки експертів об'єднуються в прогноз товарообороту підприємства шляхом простого усереднення індивідуальних оцінок. В інших випадках полярні думки експертів піддають додатковому груповому обговоренню. Зазначимо, що початкові позиції експертів можуть означати не більш ніж інтуїтивні здогадки того чи іншого керівника щодо майбутнього обсягу товарообороту. В окремих випадках думка керівника базується на багатому фактичному матеріалі, а іноді навіть на попередньому прогнозі, виконаному якими-небудь іншими способами.

При виявленні думок експертів одним із методів, який дозволяє контролювати групову динаміку з метою отримання більш точного прогнозу, є *метод Дельфі*. Цей метод ґрунтується на інтерактивному підході з повторними змінами і контрольованим анонімним зворотнім зв'язком. Опитування експертів проводиться за допомогою спеціальних анкет анонімно, тобто особисті контакти експертів і колективні обговорення виключаються. Отримані відповіді оброблюються спеціальними працівниками. Опитування, як правило, проводиться декілька разів, а його результати використовуються як прогноз товарообороту підприємства після того, як виявляється збіг думок.

Узагальнено характеристика методів прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, які базуються на інтуїтивних висновках експертів, представлена у додатку Я.

Особливої актуальності експертні методи набувають при прогнозуванні обсягів товарообороту нового товару або для нового торговельного об'єкта. Ефективним методом при цьому є *метод аналогій* (табл. 4.20).

Таблиця 4.20

Ситуації застосування методу аналогій у прогнозуванні товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі

| Новий товар | Новий регіон |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Новий вид товару або послуги, включаючи нову марку і нових споживачів • Розширення продажів існуючого товару на нову групу споживачів • Нова марка, проте товарна група і споживачі підприємству відомі • Нове позиціонування поточної марки • Нова позиція в асортименті підприємства під поточною маркою | <ul style="list-style-type: none"> • Вихід у новий регіон • Вихід у відомий регіон, але з новою формою продажів • Відкриття у відомому регіоні нового торговельного об'єкта |

Основою для прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі методом аналогій слугують такі показники: місткість ринку, швидкість продажів, обсяг товарообороту у грошовому і натуральному вимірі, частка ринку, частка продажу нового товару або продажу у новому регіоні в загальному товарообороті підприємства роздрібно́ї торгівлі, відсоток залучених і утриманих споживачів, обсяг закупок на одного споживача та інші аналогічні показники.

Виокремлюють п'ять базових способів прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі за аналогією [268, с. 70]:

- 1) на основі аналізу базових ринкових показників (середній ринковий показник утримання клієнтів; максимальна частка ринку підприємства-лідера);

- 2) на основі аналізу продажів в аналогічному регіоні (параметри подібності регіонів – особистий дохід населення і, як наслідок, ринкова зрілість регіону; традиції і звички споживання в даній товарній групі в даному регіоні) або аналогічної товарної групи (аналоги за ціновим сегментом, за потребами, які задовольняються).
- 3) на основі аналізу розвитку власного бізнесу (за основу прогнозування беруть дані підприємства щодо розвитку продажів подібного товару або в подібному регіоні);
- 4) на основі аналізу продажів конкурентів (прогнозування базується на вивченні досвіду конкурентів або підприємств, які реалізують схожі товари). Цей спосіб дає можливість підприємству побудувати постійно діючу систему конкурентного порівняння, тобто так званий бенчмаркінг.
- 5) на основі аналізу результатів маркетингових досліджень і тестів (рекомендується використовувати результати тестів нових товарів на фокус-групах, масових опитуваннях, хол-тестах та інших видах маркетингових досліджень).

Результати тестувань рекомендують переносити на реальний ринок з поправкою на спеціальні коефіцієнти, оскільки будь-яке маркетингове дослідження має ряд умовностей і припущень [268]:

- обмеження розміру вибірки;
- обмеження доступності представників необхідного сегмента для проведення дослідження;
- відсутність можливості відтворення ідентичного конкурентного оточення;
- припущення про повну доступність продукту, що проходить тестування;
- суб'єктивний фактор.

Експертне прогнозування обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі може здійснюватися на основі життєвого циклу товару [268, с. 76–89], який можна назвати *методом обмежень і взаємозв'язку ринкових параметрів*. Практично будь-яка товарна група або конкретний товар підприємства переживають такі етапи:

- етап 1: народження;

- етап 2: швидке зростання;
- етап 3: уповільнення зростання, зрілість і фізичне насичення ринку;
- етап 4: скорочення ринку або відмирання, коли новий товар приходить на заміну старому.

Встановлення стадії життєвого циклу товару при прогнозуванні обсягу його продажів дозволяє визначити точку перелому (момент, коли обсяги продажу товарної групи або товару починають суттєво зростати); точку перегибу (момент, коли зростання зупиняється і виникає насичення ринку або межа зростання продажів конкретної товарної групи або товару – визначається фізичною межею споживання товару); точку фізичного відмирання (поява товару-замінника з більшою ефективністю).

Методом прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі, який також ґрунтується на використанні суб'єктивних (експертних) оцінок, є метод прогнозування товарообороту *на основі визначення ймовірності укладання угоди* [87, 136, 346]. Цей метод базується на побудові «воронки продажів» і передбачає використання таких показників:

q – сумарна вартість покупки, яку хоче здійснити споживач в рамках певного процесу;

p – ймовірність успішного завершення процесу;

t – планова дата завершення процесу продажів.

Ці показники можуть бути оцінені торговельним персоналом у процесі роботи з покупцями і за потребою скореговані. За наявності такої інформації можна отримати прогноз товарообороту на певний період як суму добутку вартості товарів на ймовірність їх продажу за всіма процесами, які мають завершитися за цей період.

На початкових етапах роботи з клієнтом не завжди можна точно визначити, скільки і якого товару підприємства він планує придбати. Відповідно величина q не може бути точно визначена. В такому випадку пропонується використовувати середній розмір продажів по підприємству.

Ймовірність продажу визначається на основі якісних оцінок. В. Вертоградов [136, с. 128] пропонує п'ять ступенів показника «ймовірність продажів» – дуже висока, висока, середня, низька і дуже низька. При розрахунку прогнозу товарообороту ці ступені можна інтерпретувати як 90, 60, 40, 10 та 5%.

При прогнозуванні обсягу товарообороту К.О. Бакшт пропонує визначати ступінь ймовірності завершення угоди, на яку слід множити суму угоди, на основі групування очікуваних платежів: гарантовані; ймовірні; малоймовірні [346]. При прогнозуванні гарантованим платежам присвоюється коефіцієнт 1, ймовірним – 0,6, а малоймовірним – 0,1.

Обсяги товарообороту за запланованими угодами, зважені з урахуванням ймовірності, слід просумувати.

Штучні нейронні мережі (ШНМ) – це математичні моделі, а також їх програмні або апаратні реалізації, побудовані за принципом організації і функціонування біологічних нейронних мереж – мереж нервових клітин живого організму [356]. Це поняття виникло при вивченні процесів, що протікають у мозку, і при спробі змоделювати ці процеси.

Інтерес до використання апарату нейронних мереж, зокрема у прогнозуванні, спостерігається не лише у колі фахівців-практиків, а й серед науковців. Про це свідчить значна кількість захищених дисертаційних робіт з даної проблематики як на території України, так і у країнах СНД, а також наукові розробки, що відображені у підручниках, навчальних посібниках та наукових статтях.

Здатності нейронної мережі до прогнозування прямо впливають з її здатності до узагальнення і виділення прихованих залежностей між вхідними та вихідними даними. Після навчання мережа здатна пророчити майбутнє значення якоїсь послідовності на основі декількох попередніх значень і/або якихось існуючих у даний момент факторів. Слід зазначити, що прогнозування можливо тільки тоді, коли попередні зміни дійсно в якомусь ступені визначають майбутні.

Практична реалізація прогнозування на основі нейронних мереж вимагає наявності відповідного програмного

забезпечення (універсальні і прикладні програмні продукти [357, с. 169–172]) та фахівців, знання і досвід яких дозволять ефективно з ним працювати.

При використанні нейронних мереж у прогнозуванні товарообороту легко дослідити залежність прогнозного обсягу товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі від незалежних змінних. Наприклад, є припущення, що продажі на наступному тижні якимсь чином залежать від таких параметрів [358]:

- продажів в останній тиждень;
- продажів у передостанній тиждень;
- часу прокручування рекламних роликів;
- кількості робочих днів;
- температури;
- інше.

Крім того, продажі мають сезонний характер, тренд і певною мірою залежать від активності конкурентів.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, систему методів прогнозування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі пропонуємо представити у такому вигляді.

1. Об'єктивні методи прогнозування:

1.1. Економіко-статистичні методи:

1) екстраполяційні методи:

- на основі середнього темпу зростання або середнього абсолютного приросту;
- на основі ковзної середньої (простої та зваженої);
- на основі експоненціальної середньої (різновиди – метод Хольта, метод Брауна та метод Хольта-Вінтерса);
- метод Бокса-Дженкінса або модель ARIMA.

2) казуальні моделі:

- проста лінійна регресія;
- лінійна авторегресія;
- множинна лінійна регресія;
- багатовимірна регресія часового ряду.

1.2. Методи, засновані на врахуванні ринкових можливостей:

- ##### ***1) еластичності (чутливості) товарообороту від доходів населення району діяльності;***

2) на основі ринкової частки підприємства;

3) на основі сегментації споживачів.

1.3. Методи, засновані на врахуванні ресурсного забезпечення:

1) метод на основі оцінки загальної ресурсної забезпеченості.

2) методи на основі оцінки забезпеченості окремими видами ресурсів:

- балансовий;
- трудовий;
- нормативний;
- аналоговий.

2. Суб'єктивні (експертні) методи прогнозування:

2.1. Методи, засновані на судженнях експертів (інтуїтивні):

1) очікуваних запитів споживачів;

2) думок торговельного персоналу;

3) думок журі;

4) Дельфі.

2.2. Метод аналогій.

2.3. Метод обмежень і взаємозв'язку ринкових параметрів.

2.4. Метод, заснований на визначенні ймовірності укладання угоди.

2.5. Нейронні мережі.

VII етап. Прогнозування минулих періодів для перевірки точності розрахунків.

Як визначили американські науковці у галузі управління продажами, «Компанія повинна періодично переглядати процес прогнозування. Першим кроком є визначення точності минулих прогнозів для з'ясування необхідності зміни методів прогнозування» [124, с. 453].

На цьому етапі здійснюється прогнозування обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі на декілька періодів вперед, для яких його реальні значення вже відомі. Отримані в результаті помилки аналізуються і цей процес слід повторювати до тих пір, поки не будуть знайдені методики з виправданим співвідношенням витрат і точності прогнозу.

Для формулювання висновку про ефективність застосованих методів і про можливість їх використання для прогнозування обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі необхідно визначити середній відсоток відхилень теоретичних (розрахункових) значень товарообороту від фактичних, тобто визначити середню помилку прогнозу. Вважають, що метод є ефективним і його можна використовувати для прогнозування, якщо середня помилка прогнозу не перевищує 5,0% [66, с. 123].

VIII етап. Варіативне прогнозування товарообороту.

Передбачає одночасне використання декількох відібраних на основі аналізу точності методів з метою підвищення об'єктивності прогнозних розрахунків, адже кожен із методів характеризується своїми внутрішніми закономірностями, можливостями і контрольними параметрами. «Користуватися більш ніж одним методом» [124, с. 450–452] – це один із принципів прогнозування обсягів продажів, які були визначені американськими науковцями поряд із принципами розуміння математики і статистики, використання техніки мінімумів / максимумів, розуміння ситуаційних обмежень, використання підходящих для продукту / ринку методів та мінімізації кількості ринкових факторів.

Зазначимо, що як і при прогнозуванні місткості ринку, прогнозування можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі по окремому товару доцільніше проводити у натуральних показниках. Відповідно, прогнозний обсяг товарообороту у вартісному виразі становитиме добуток прогнозної величини фізичних обсягів продажів та ціни реалізації.

IX етап. Визначення остаточного прогнозного значення товарообороту.

Вибір остаточного варіанта прогнозу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, аналогічно до показника місткості ринку споживчих товарів, може здійснюватися на основі інтуїтивного та розрахункового вибору.

Х етап. Коригування остаточного прогнозного значення товарообороту на вплив нових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Прогноз обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі переважно спирається лише на фактори, які діяли у минулому, і рідше одночасно враховується вплив нових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. З огляду на це, остаточне прогнозне значення можливого обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі можна відкоригувати на очікуваний вплив неврахованих у розрахунках нових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, до яких можна віднести [268]:

1) місцеве співтовариство і засоби масової інформації (очікувані публікації у засобах масової інформації про підприємство; заходи, спрямовані на допомогу місцевому населенню; відносини з державними та місцевими органами влади та ін.);

2) конкуренти (зниження конкурентами цін, виведення на ринок принципово нового товару, поява товару-аналогу та ін.);

3) власники (зміна власників, придбання нового бізнесу та ін.);

4) підприємство (зміни у торговельно-технологічному процесі, маркетинговій політиці, кадровій політиці, управлінні підприємством).

Автори навчального посібнику з бізнес-планування в торгівлі [359] також акцентують увагу на введенні поправкового коефіцієнта, на який слід множити прогнозне значення обсягу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі у випадку неврахування у використаних методах прогнозування дії окремих факторів, здатних вплинути на обсяги товарообороту у перспективі.

Узагальнюючи вищерозглянуте, слід зазначити, що достовірність результатів прогнозу товарообороту багато

в чому залежить від застосовуваного у розрахунках програмного забезпечення, кваліфікації і мотивації персоналу, наявності політичних течій всередині підприємства та волатильності ринків.

Цінність прогнозу товарообороту вимірюється його корисністю у процесі складання плану товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі і прийняття рішень у сфері продажів, а саме:

1) прогноз визначає межі планування товарообороту та забезпечує визначення вихідних показників для складання плану товарообороту;

2) у прогнозі встановлюються реально досяжні темпи зміни товарообороту;

3) у прогнозі враховуються всі наявні варіанти обсягів одержання товарообороту у майбутньому періоді та можливості їх досягнення.

Розділ 5

КАДРОВЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ТОВАРООБОРОТОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

5.1. Підрозділ продажів на підприємстві роздрібної торгівлі: підходи до формування та мотивації

Результатом взаємодії продавця і покупця зі створення торгівлею умов, що забезпечують споживачеві можливість вибору і придбання необхідного товару в комфортних умовах при відповідному рівні обслуговування та з користю для себе є послуга роздрібної торгівлі [360, с. 13]. Торговельна послуга як цінність для споживача і виробника виявляється в процесі торговельного обслуговування, яке на сучасному етапі є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності торговельного підприємства та атрибутом його іміджу, що здійснює вплив на настрій та задоволення потреб споживача, сприяє стимулюванню продажу товару, спонукає покупця до його придбання, підвищує обсяги одержаного товарообороту.

Забезпечення якості торговельного обслуговування споживачів – одна із найактуальніших проблем сучасного підприємства роздрібної торгівлі. Алгоритм підвищення рівня якості обслуговування у класичному вигляді являє собою послідовність реалізації таких робіт [361, с. 27]: розробка стандартів якісного обслуговування, коригування системи мотивації з урахуванням розроблених стандартів, контроль і оцінка, навчання спеціалістів і підбір нових співробітників, уважних, стресостійких, здатних працювати з людьми. Кожне підприємство адаптує даний алгоритм, враховуючи особливості бізнес-процесів, корпоративної культури тощо. Проте спільною для всіх підприємств роздрібної торгівлі є проблема створення та функціонування ефективного підрозділу продажів.

Проблематика створення та забезпечення ефективного функціонування служби (відділу) продажів обговорюється на шпальтах спеціалізованих періодичних видань та у фаховій науковій літературі [87, 120, 122, 123, 125, 135–137, 176, 339, 362]. Авторами вказаних розробок розглядаються питання найму і відбору торговельного персоналу, його підготовки, організації діяльності та мотивування. Суттєва увага приділяється характеристиці навичок і вмінь торговельних представників при здійсненні персональних продажів (ідентифікація запитів і проблем; презентація і демонстрація товару; усунення заперечень; ведення переговорів; здійснення безпосереднього продажу), особливостям роботи з ключовими клієнтами та продажів на основі взаємовідносин. Пропоновані розробки з успіхом можуть бути застосовані у службах (відділах) збуту виробничих підприємств, у галузі оптової торгівлі, у прямих роздрібних продажах при організації роботи менеджерів з продажу та торговельних представників. У той же час наукове підґрунтя функціонування підрозділу продажів на об'єктах роздрібної торгівлі, які реалізують кінцевому споживачеві товари широкого вжитку, залишається не розробленим, що і визначило потребу адаптувати накопичений досвід з урахуванням організаційних особливостей функціонування таких об'єктів.

Будь-який вид діяльності, як відомо, має свого суб'єкта, тобто особу або підрозділ, який несе відповідальність за її виконання.

У головному офісі роздрібної торговельної мережі, яка є одним із бізнес-напрямів холдингової компанії, функції адміністрування організації торговельно-технологічного процесу на об'єктах торгівлі розподілені між різними офісами та департаментами. У торговельних мережах, які мають один бізнес-напрямок – роздрібна торгівля, поряд з офісами маркетингу, матеріального забезпечення, кадрів, економіки і фінансів передбачений офіс торгівлі, поділений на відділи залежно від товарної спеціалізації. Прикладом подібного функціонального розподілу також може слугувати немережеве торговельне підприємство «Дитячий світ», що має у своїй організаційній

структурі торговий відділ, який складається з товарних секцій та Інтернет-магазину «Дитячий світ». Функції адміністрування торговельної зали, декорації вітрин на цьому підприємстві покладені на працівників відділу організації торгівлі, в якому також передбачена одна штатна посада консультанта з маркетингу.

Таким чином, залежно від розмірів підприємства роздрібної торгівлі суб'єктом здійснення продажу товарів можуть бути:

- відділи (секції) – на великих та середніх за розміром торговельних підприємствах,
- окремі фахівці (продавці-касири) – на малих за розміром торговельних підприємствах.

Таким чином, на підприємствах роздрібної торгівлі структурного підрозділу з назвою «служба (відділ) продажів» не існує, а створюються відділи (секції) залежно від товарної спеціалізації. Виходячи з цього, пропонуємо в цілях відокремленого розгляду сукупності працівників, які забезпечують організацію процесу продажу товарів та безпосередньо взаємодіють із кінцевими споживачами, сприяючи тим самим отриманню в результаті обміну товарів на кошти споживачів вихідного показника – обсягу товарообороту, визначити їх як підрозділ продажів, в складі якого передбачені такі посади, як завідувач секції (відділу), адміністратор (менеджер) торговельної зали, продавці, продавці-консультанти, продавці-касири, касири.

Організаційна структура підрозділу продажів характеризується організаційною схемою (діаграмою) підрозділу, штатним розкладом, положенням підрозділу та посадовими інструкціями (рис. 5.1).

Організаційна схема графічно описує:

- об'єднання працівників за їх функціями або дивізіонами;
- місце співробітників або підрозділу в структурі підприємства;
- вертикальні та горизонтальні зв'язки між співробітниками всередині підприємства.

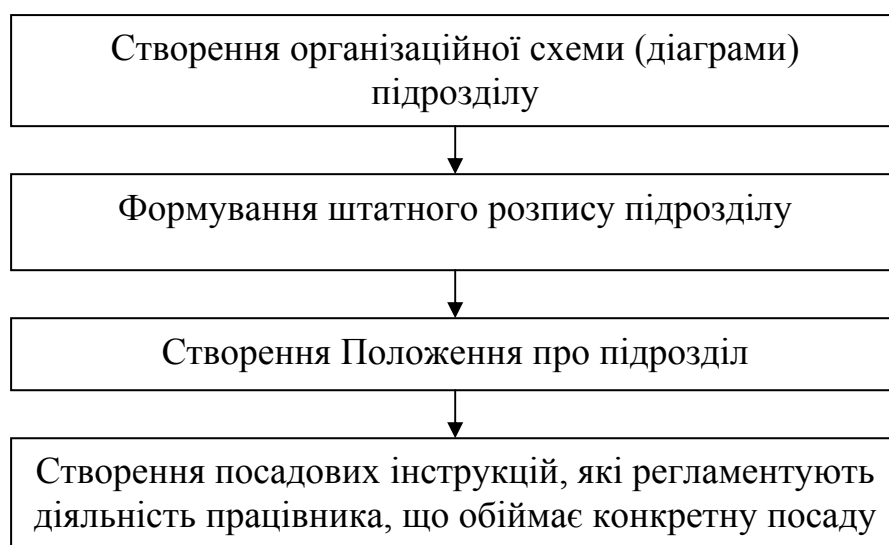


Рис. 5.1. Послідовність визначення організаційної структури підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі [234, с. 311]

При побудові організаційної структури підрозділу продажів необхідно враховувати, по-перше, вимоги стратегії розвитку підприємства, а по-друге, специфіку товарного ринку і споживачів. Зіставляючи ці фактори, важливо враховувати, що:

- поточні вимоги ринку і його висока динаміка змушують будь-яке ефективно функціонуюче підприємство роздрібної торгівлі змінювати орієнтованість структури підрозділу продажів, оскільки її «відставання» від вимог ринку швидко призводить до зниження обсягів товарообороту та його рентабельності, до втрати клієнтів тощо;
- постійне врахування вимог стратегічного розвитку підприємства роздрібної торгівлі змушує формувати структуру підрозділу продажів з певним «випередженням», тобто окремі елементи даної структури повинні бути сформованими і почати працювати задовго до того, як на ринку повною мірою виявляться фактори, явища та ін., що враховуються при розробці стратегії [232, с. 4].

Проведене дослідження свідчить, що структура служби (відділу) продажів підприємства може бути [124, 125, 136, 176, 232, 234, 304, 308]:

- простою;
- орієнтованою на етапи процесу продажів;
- географічною;

- товарною;
- орієнтованою на ринки (групи споживачів);
- змішаною.

При простій структурі служби продажів персонал не є спеціалізованим, а відповідає за продажі всіх асортиментних позицій.

Структура служби продажів, орієнтована на етапи процесу продажів, передбачає спеціалізацію персоналу за етапами процесу продажів – пошук інформації про клієнтів, ведення переговорів, оформлення необхідних документів, демонстрація товару, безпосередній продаж товару.

Оснoву географічної (територіальної, регіональної) структури складають підрозділи служби продажів, сформовані за принципом роботи і відповідальності за продажі на даній території.

Основою товарної структури є підрозділи служби продажів, сформовані за принципом роботи і відповідальності за продажі певних товарів / товарних груп /товарних категорій.

Клієнтська структура передбачає формування підрозділів служби продажів за принципом роботи і відповідальності за продажі певним групам клієнтів. У рамках цієї структури можливою є спеціалізація залежно від типу ринку обслуговування, залежно від масштабів клієнта (важливість невеликої кількості великих клієнтів призвела до виникнення і активного використання підходу, що отримав назву «управління ключовими клієнтами»), залежно від фокусування на наявних і нових клієнтах.

Змішана, або матрична, структура являє собою комбінацію розглянутих вище структур.

Узагальнемо переваги та недоліки визначених підходів до організації служби продажів на підприємстві (табл. 5.1).

На підприємствах роздрібної торгівлі підрозділ продажів може бути побудований за простою або товарною спеціалізацією, а для роздрібної торговельної мережі також і за територіальним принципом.

Штатний розпис, як відомо, описує організаційну структуру у вигляді таблиці, з описом переліку посад, кількості штатних одиниць та розміру посадового окладу.

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика організаційних структур служби продажів підприємства
(узагальнено автором за [124, 136, 176, 232, 234, 304, 308, 339])

| | Проста (неспеціалізована структура) | Структура, орієнтована на етапи процесу продажів | Географічна структура | Товарна структура | Клієнтська структура |
|-----------------|---|---|---|---|---|
| ПЕРЕВАГИ | 1. Простота побудови | 1. Більш професійна робота на кожному етапі 2. Висока швид- кість опрацювання бази даних потен- ційних клієнтів 3. Можливість економії коштів за рахунок залу- чення менш кваліфікованого персоналу на деяких етапах процесу продажів | 1. Традиційна структура 2. Економія на витратах на відрядження 3. Налагодження ефективних зв'язків на місцях 4. Врахування особливостей регіонів 5. Можливість оцінити потенціал ринку 6. Висока кваліфі- кація продавців 7. Подібна логістика | 1. Можливість істотного поси- лення товарно- асортиментної політики 2. Можливість гнучкого присто- сування товарного асортименту до потреб регіонів і клієнтури 3. Більш ефек- тивна товарно- кредитна політика 4. Висока кваліфі- кація продавців | 1. Можливість гнучкого присто- сування товарів і послуг до вимог клієнтів 2. Більш ефек- тивна робота з дебіторською заборгованістю 3. Можливість прогнозування і врахування перспективного потенціалу клієнтів |

Закінчення табл. 5.1

| | Проста (неспеціалізована структура) | Структура, орієнтована на етапи процесу продажів | Географічна структура | Товарна структура | Клієнтська структура |
|----------|---|---|---|---|--|
| НЕДОЛІКИ | 1. Доцільна для використання на підприємствах торгівлі, що реалізують однорідну продукцію, призначену для визначеного сегмента клієнтів | 1. Складність координації 2. Важко визначити досягнення результату на окремому етапі процесу продажів 3. Відсутність мотивації до одержання результату у працівників на окремих етапах процесу продажів | 1. Велика відповідалість за територію 2. Складність зрівняння потенціалів територій 3. Витрати на додатковий персонал | 1. Більша відповідальність за товар 2. Складність зрівняння потенціалів товарів 3. Витрати на додатковий персонал | 1. Більша відповідальність за певний клієнтський сегмент 2. Складність зрівняння потенціалів клієнтських сегментів 3. Витрати на додатковий персонал |

У літературі, присвяченій організації та управлінню продажами на підприємстві, знаходимо приклади визначення необхідної кількості торговельних представників на основі групування споживачів на певні категорії, визначення торговельних територій та кількості візитів [125, с. 49–54; 308, с. 81–82]. Такого роду підходи можуть бути застосовані в оптовій торгівлі, при прямих роздрібних продажах, для яких характерна обмежена кількість клієнтів, з якими ведеться заздалегідь спланована регулярна робота. Що ж стосується роздрібної торгівлі товарами широкого вжитку, то методику розрахунку необхідної кількості продавців, контролерів, контролерів-касирів та інших працівників торговельної зали знаходимо у підручниках з економіки торговельного підприємства [12, с. 355–358; 14, с. 245–247; 56, с. 144–146; 62, с. 233–235; 66, с. 314–315; 67, с. 180–181].

Науковці наголошують на тому, що планова чисельність торговельного персоналу встановлюється відповідно до обсягу товарообороту, тому виконання планових показників впливає на чисельність даної категорії персоналу підприємства роздрібної торгівлі. У зв'язку з цим можна визначити відносний надлишок (нестачу) працівників, скоригований на виконання плану товарообороту у відсотках. Погоджуючись з фактом існування залежності між чисельністю торговельного персоналу та товарооборотом, базувати розрахунок потреби в працівниках, зайнятих реалізацією товарів, лише на даній залежності вважаємо не коректним. На нашу думку, рівень виконання плану товарообороту в окремих випадках може виступати як коригувальний коефіцієнт для планової середньоблікової чисельності торговельного персоналу.

Потреба у продавцях, контролерах, контролерах-касирах та інших працівниках торговельної зали обґрунтовано може бути визначена на основі *методу техніко-економічних розрахунків* на базі визначення кількості робочих місць та розробки планового балансу робочого часу.

Кількість працівників, які мають щоденно знаходитися на роботі для забезпечення заповнення всіх передбачених робочих місць впродовж усього часу роботи підприємства

з урахуванням витрат часу на підготовчо-заклучні операції, – це явочна чисельність (Чя), що визначається за такою формулою:

$$\text{Чя} = \frac{\text{КРМ} \cdot (\text{ФФРЧ} + \text{Чп/з})}{\text{ПФРЧ1пр}}, \quad (5.1)$$

де КРМ – кількість робочих місць працівників торговельної зали, од.;

ФРЧп – фонд робочого часу підприємства в тиждень, год;

Чп/з – час на здійснення підготовчо-заклучних операцій в тиждень, год;

ПФРЧ1пр – плановий фонд робочого часу одного працівника в тиждень, год.

Середньооблікова чисельність являє собою загальну кількість працівників, які потрібні підприємству з урахуванням заміни працівників, що пішли у відпустку, відсутні по хворобі або з інших причин. Розрахунок середньооблікової чисельності працівників торговельної зали здійснюється за формулою:

$$\text{Чс} = \frac{\text{Чя} \cdot \text{КРД}}{\text{ПКРД1пр}}, \quad (5.2)$$

де КРД – повна кількість робочих днів;

ПКРД1пр – планова кількість робочих днів одного працівника (з урахуванням планових невиходів на роботу з поважних причин, передбачених діючим трудовим законодавством, колективним трудовим договором або умовами індивідуальних трудових договорів).

За *нормативним методом* кількість продавців, касирів підприємства роздрібної торгівлі визначається за формулою:

$$\text{Чс} = \frac{\text{КС} \cdot 3 \cdot \text{Кп}}{\text{НО}}, \quad (5.3)$$

де КС – загальна кількість споживачів, яку необхідно обслуговувати;

З – кількість змін роботи;

Кп – коефіцієнт переводу явочної чисельності в облікову ($\frac{100}{100 - Нр}$), де Нр – плановий відсоток невиходів працівників на роботу.

НО – норма обслуговування, тобто кількість споживачів, яка має обслуговуватись одним працівником, осіб.

У Положенні про підрозділ визначаються:

- цілі, які ставляться перед підрозділом продажів;
- задачі підрозділу;
- функції підрозділу;
- структура і підпорядкованість;
- принципи оцінки діяльності підрозділу;
- взаємозв'язок підрозділу з іншими структурними одиницями підприємства.

Основна ціль, яка ставиться перед підрозділом продажів підприємства роздрібно́ї торгівлі, – це забезпечення безперебійного продажу товарів відповідно до встановленого асортименту і попиту населення та отримання запланованих обсягів товарообороту.

У практичній діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі до задач підрозділу продажів зазвичай відносять [363]:

1) *організацію продажу товарів вроздріб*. Приймання товарів, розсорткування, комплектація. Реалізація товарів вроздріб. Застосування прогресивних форм торговельного обслуговування. Створення умов для вибору товарів покупцями. Оформлення касових і товарних операцій, а також видача покупцям касових, товарних чеків. Доведення інформації про товари до відома покупців при продажу товарів, а також надання для ознайомлення документів, передбачених законодавством (сертифікатів відповідності, гігієнічних висновків тощо). Забезпечення справності торговельного устаткування, контрольно-касових машин, засобів виміру, дотримання правил зберігання і використання торговельного інвентарю;

2) *облік реалізованих товарів*. Ведення обліку товарно-матеріальних цінностей і обсягів продажів, підготовка звітів і їх подання директорові підприємства. Складання планів продажів і звітності про їхнє виконання. Аналіз результатів продажів і якості обслуговування покупців, проведення заходів щодо підвищення якості торговельного обслуговування, по скороченню строків і витрат на проведення торговельних операцій.

Відповідно до визначеної цілі та задач на підрозділ продажів покладені такі функції:

1. Вивчення попиту і кон'юнктури ринку; складання заявок, замовлень та договорів на поставку товарів (*за відсутності відділу закупівлі*).

2. Контроль надходжень від постачальників товарів за строками, кількістю і асортиментом (*за відсутності відділу закупівлі*).

3. Підготовка претензій до постачальників за порушення умов договорів (*за відсутності відділу закупівлі*).

4. Контроль стану реалізації товарів за товарними групами і окремими найменуваннями товарів.

5. Розробка заходів, спрямованих на прискорення оборотності товарів, пропозицій з поліпшення якості, зміні асортименту товарів, припиненню закупівлі товарів, що не користуються попитом, уцінці неходових товарів.

6. Вживання заходів щодо недопущення наднормативних запасів.

7. Контроль дотримання правил торгівлі товарами, правильності застосування цін.

8. Підготовка рішень за скаргами покупців.

9. Впровадження прогресивних форм організації праці і методів продажу товарів, розширення додаткових послуг, що надаються покупцям.

10. Організація торговельної реклами, виставок-продажів (*за відсутності маркетингово-рекламного відділу*), участь у ярмарках із продажу товарів.

11. Складання встановленої звітності.

Згідно із специфікою діяльності підприємства роздрібної торгівлі та з урахуванням забезпечувальних функцій до структури підрозділу продажів можна включити: відділ обліку, касовий блок, охоронний блок, господарський блок, секції (відділи) [364].

Загальне (адміністративне) управління підрозділом продажів на підприємстві роздрібної торгівлі здійснюється:

- відділ обліку – директор торговельного об'єкта;
- касовий блок – адміністратор торговельного об'єкта;
- охоронний блок – директор торговельного об'єкта;
- господарський блок – адміністратор торговельного об'єкта;
- секції (відділи) – адміністратори торговельної зали і складу.

Безпосереднє (функціональне) управління підрозділом продажів на підприємстві роздрібної торгівлі здійснюється:

- відділ обліку – керівник відділу обліку;
- касовий блок – старший касир;
- охоронний блок – начальник відділу охорони;
- господарський блок – адміністратор торговельного об'єкта;
- секції (відділи) – завідувачі секцій (відділів).

Оцінка діяльності підрозділу продажів включає оцінку діяльності завідувачем секції (відділу) і спеціалістів та технічних виконавців. Оцінка діяльності завідувача секції (відділу) здійснюється директором торговельного об'єкта. Оцінку діяльності спеціалістів і технічних виконавців проводить завідувач секції (відділу).

Оцінка діяльності підрозділу продажів здійснюється щомісячно за підсумками звітного (календарного) місяця за заданими показниками результативності, розробленими на основі службових функцій працівника.

Функціональні взаємозв'язки відділу продажів – основні інформаційні і матеріально-грошові потоки, які пов'язують цей відділ з іншими підрозділами підприємства [365]. Від налагодженої взаємодії підрозділу продажів з іншими

структурними підрозділами залежатиме наскільки ефективно вона буде виконувати покладені на неї функції та завдання, чим і обумовлюється актуальність даної наукової проблеми.

Для виконання функцій і реалізації прав підрозділ продажів взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства роздрібної торгівлі (табл. 5.2).

Посадова інструкція регламентує діяльність співробітника, який займає конкретну посаду, та включає:

- вимоги до кваліфікації спеціаліста;
- основну мету діяльності співробітника;
- функціональні обов'язки співробітника;

Таблиця 5.2

Інформаційно-сервісні взаємозв'язки підрозділу продажів з іншими підрозділами підприємства роздрібної торгівлі

| Підрозділ | Одержання | Надання |
|--------------------------------|--|---|
| З бухгалтерією | <ul style="list-style-type: none">– норм природного збитку;– рекомендацій для бюро бухгалтерського обліку;– аналізу даних бухгалтерського обліку і звітності | <ul style="list-style-type: none">– документації по касових і товарних операціях;– звітів про обсяги реалізованих відділом товарів;– відомостей про стан запасів товарів на складі (у коморі) секції (відділу);– даних про повернення товарів покупцями і документації, що оформляє ці операції;– відомостей про псування, ушкодження, втрату товарів;– актів про списання товарів |
| З планово-економічним відділом | <ul style="list-style-type: none">– плану продажів;– нормативів товарних запасів;– прейскурантів роздрібних цін реалізації товарів | <ul style="list-style-type: none">– звітів про продажі;– звітів про обсяги товарних запасів |

Закінчення табл. 5.2

| Підрозділ | Одержання | Надання |
|----------------------------------|--|--|
| З відділом закупівлі | <ul style="list-style-type: none"> – відомостей про запаси товарів; – товарно-супровідної документації | <ul style="list-style-type: none"> – заявок на товари; – звітів про продажі; – копій претензій до якості товарів, пред'явлених покупцями |
| З відділом маркетингу та реклами | <ul style="list-style-type: none"> – відомостей про конкурентне середовище з питань цінової політики, обсягів продажів, конкурентоспроможності, швидкості обороту товарів; – інформації про стан товарного ринку; – відомостей про проведення виставок, ярмарок | <ul style="list-style-type: none"> – відомостей про продані товари (обсяги, терміни, категорії покупців та ін.); – відгуків покупців про продані товари; – документів для оформлення участі у виставках, ярмарках |

- права співробітника;
- відповідальність співробітника;
- зміст результуючих документів, які повинен підготувати співробітник;
- критерії оцінки ефективності роботи співробітника.

Пошук у мережі Інтернет типових форм посадових інструкцій для працівників підрозділу продажів підприємства роздрібно́ї торгівлі виявив існування таких документів:

- посадова інструкція завідувача секції (відділу) об'єкта роздрібно́ї торгівлі;
- посадова інструкція адміністратора торговельної зали;
- посадова-інструкція адміністратора – охоронця торговельної зали;
- посадова інструкція директора-продавця;
- посадова інструкція товарознавця-продавця;
- посадова інструкція продавця;
- посадова інструкція продавця продовольчих товарів;
- посадова інструкція продавця непродовольчих товарів;
- посадова інструкція продавця певних товарних груп (наприклад, продавця хутряних, шкіряних та овчинно-шубних товарів);

- посадова інструкція продавця-консультанта;
- посадова інструкція продавця-касира;
- посадова інструкція продавця-консультанта-касира;
- посадова інструкція касира торговельної зали та ін.

Узагальнюючи положення, які містяться у зазначених посадових інструкціях, кваліфікаційні вимоги та основні зони відповідальності працівників типових посад підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі представимо в табл. 5.3.

Відомо, що співробітник, який претендує на певну посаду, повинен володіти компетенціями – набором характеристик у вигляд знань, навичок, ставлення до роботи. Компетенції є конкретними, піддаються спостереженню і оцінці, сформульовані на основі особливостей конкретного підприємства.

У контексті цього дослідження виникає потреба визначення компетенцій працівника підрозділу продажів, під якими слід розуміти регламентовані характеристики посади (знання, вміння, навички, особистісні якості), якими має володіти співробітник для розв'язання професійних задач.

За результатами аналізу кадрового ринку у загальному вигляді фахівці виокремлюють такі основні компетенції, які вимагають від пошукачів:

- вміння працювати в колективі (команді);
- здатність працювати самостійно;
- здатність до самоосвіти;
- вміння організовувати процес роботи, планувати діяльність, представляти (показувати, презентувати) свою роботу;
- вміння передавати досвід, самостійно приймати рішення в нетипових ситуаціях;
- вміння домовлятися з людьми, вести переговори, освоювати сучасні навички пошуку інформації [366].

Ці параметри належать до загальнопрофесійних компетенцій, до яких слід додати набір необхідних особистих якостей співробітників: відповідальність, працелюбність, стресостійкість, терплячість, неконфліктність тощо.

Таблиця 5.3

Кваліфікаційні вимоги та зони відповідальності працівників типових посад підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі

| Посада | Категорія | Кваліфікаційні вимоги | Основна мета діяльності | Зони відповідальності |
|--|------------|---|--|--|
| Завідувач секції (відділу) | Керівник | Вища освіта та стаж роботи в торгівлі не менше 5-ти років (за спеціальністю не менше 3-х років) | Забезпечення організаційних передумов для досягнення максимального обсягу товаро-обороту | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Рух товару; ▪ замовлення товару; ▪ відповідність замовлення потребам підприємства; ▪ поінформованість відділу про споживчі властивості товару, розміщення товару; ▪ документооборот; ▪ робота із співробітниками |
| Адміністратор (менеджер) торговельної зали | Спеціаліст | Вища або середня професійна освіта, додаткова підготовка по організації торговельного процесу (без пред'явлення вимог до стажу роботи; стаж роботи в торгівлі не менше 1–2 років) | Ефективне управління торговельним персоналом | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Чистота торговельної зали, прилеглих територій; ▪ заповнювання стелажів; ▪ торговельний персонал; ▪ робота з покупцями і вирішення конфліктних ситуацій; ▪ дисципліна касирів; ▪ контроль, координація та оцінка працівників секцій (відділів) підприємства |

Продовження табл. 5.3

| Посада | Категорія | Кваліфікаційні вимоги | Основна мета діяльності | Зони відповідальності |
|-------------------|----------------------|---|--|--|
| Старший продавець | Спеціаліст | Освіта не нижче середньої, наявність гарних організа-торських здібностей, стаж роботи продавцем (старшим продавцем) не менше півроку | Оперативне керівництво торговельним процесом | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Прийом/повернення товару; ▪ контроль заповнювання стелажів; ▪ організація доставки товару в зал; ▪ товар на складі; ▪ наявність і відповідність цінників у секції (відділі); ▪ відповідність строків придатності товарів; ▪ робота з покупцями; ▪ контроль і координація роботи продавців |
| Продавець | Технічний виконавець | Вища або середня професійна освіта без пред'явлення вимог до стажу роботи або початкова професійна освіта і стаж роботи за спеціальністю не менше 2-х років | Досягнення максимального обсягу товарообороту шляхом створення оптимальних умов покупцям для вибору і оплати товарів | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Розміщення товару на стелажі (згідно з планаграмами/вказівками старшого продавця); ▪ заповнювання стелажів; ▪ наявність і відповідність цінників; ▪ дотримання строків придатності товарів на стелажах; ▪ чистота стелажів; ▪ робота з відвідувачами |

Закінчення табл. 5.3

| Посада | Категорія | Кваліфікаційні вимоги | Основна мета діяльності | Зони відповідальності |
|--------------------|----------------------|---|--|---|
| Молодший продавець | Допоміжний персонал | Освіта не нижче середньої без пред'явлення вимог до стажу роботи | Ведення роздрібної торгівлі на торговельному об'єкті | <ul style="list-style-type: none"> Розвантаження – навантаження товару; переміщення товару; розміщення товару на складі за вказівкою завідувача складу; доставка товару в торговельну залу за вказівкою старшого продавця |
| Касир | Технічний виконавець | Середня професійна освіта, наявність досвіду роботи касиром не менше 1 року | Забезпечення високої якості обслуговування покупців при розрахунку за товар на касовій лінії | <ul style="list-style-type: none"> Прийом оплати за товар; контроль відповідності стікерів товарам; збереженість грошових коштів впродовж робочої зміни; інкасація грошових коштів; чистота робочого місця; робота з покупцем |

На думку французьких дослідників А. Ланкастера і Ж. Шандезона, «акт продажу – це переговори (інтереси сторін не є в дійсності ні повністю примиреними, ні повністю непримиреними), які дають імпульс відносинам (це частина емоційна), опосередкованим яким-небудь предметом (це частина законів ринку і методів збуту, які їм відповідають), – предметом, який відповідає очікуванням або потребам осіб, що називаються реальними або потенційними клієнтами (це частина маркетингу і методів, які до нього належать» [367].

З цього визначення можна виокремити дві основні функції продажу:

- маркетингова функція, пов'язана з виявленням якісних характеристик предмета переговорів (товару) і потреб клієнтів;
- комунікативна функція, що дозволяє створити відносини і підтримувати їх.

Розглядаючи специфіку продажу як обміну цінностями або благами, фахівці сходяться на думці, що всі дії продавця групуються навколо таких основних функцій: комунікативна, яка дозволяє будувати відносини, вести діалог з клієнтом; презентативна, пов'язана з навичками презентації товару; функція реалізації (продажу), яка передбачає наявність навичок документального і фінансового оформлення угоди. При цьому максимальну ефективність роботи продавців забезпечує такий алгоритм процесу продажів:

- встановлення контакту і визначення потреб;
- аргументація і представлення товару;
- робота із запереченнями покупців;
- укладання торговельної угоди.

А. Ланкастер і Ж. Шандезон розробили комплекс ключових компетенцій для детальної оцінки кваліфікації продавця, який включає [368]:

1. Інформаційну складову компетенції (способи прийому, зберігання і оформлення передачі інформації).
2. Комунікативну складову компетенції (способи передачі інформації і залучення ресурсів інших людей для досягнення своїх цілей).

3. Проектувальну складову компетенції (способи визначення цілей, ресурсів їх досягнення, дій, строків).

4. Оціночну складову компетенції (способи порівняння результатів з цілями класифікації, абстрагування, прогнозування, систематизації, конкретизації).

Інформаційну і комунікативну компетенції можна оцінити за такими навичками продавця: встановлення контакту, з'ясування в процесі бесіди потреб клієнта, здатність сформулювати пропозиції з переконливою аргументацією, вміння грамотно представити товар, робота з контраргументами і досягнення результату придбання товару. Навички проектувальної компетенції підключаються на етапі з'ясування потреб і формулювання пропозиції, а оціночні компетенції допомагають правильно підібрати аргументи при роботі із запереченнями і швидко сформулювати нову пропозицію.

Розповсюдженою і чисельною посадою у підрозділі продажів є продавець.

Виходячи із традиційного розуміння компетенцій як систематизованої сукупності знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, наявність яких необхідна для повного, своєчасного й ефективного виконання працівником покладених на нього функцій та завдань, визначимо сукупність знань, вмінь, навичок та особистісних якостей для продавця підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Знання продавця:

1) знання товару (цільова аудиторія; техніка безпеки; строк використання, зберігання; особливості застосування; особливості порівняно з аналогічними товарами; конкурентні переваги товару; ціна; ціль використання товару; правила використання товару);

2) знання корпоративної культури (корпоративні стандарти якості; цілі і місія підприємства; стандарти якості; посадові обов'язки, сфера відповідальності своя та оточуючих співробітників, розуміння взаємозв'язку всіх співробітників підприємства);

3) знання своєї зони відповідальності (визначення своєї зони відповідальності при комунікації з відвідувачем; визначення

наслідків при комунікації з відвідувачем – для себе особисто, для відвідувача, для підприємства, розуміння зв'язку всіх наслідків);

4) знання правил ефективної комунікації.

Вміння продавця:

1) вміння ефективно спілкуватися з відвідувачами (постановка цілі комунікації; привертання уваги; встановлення діалогу; підтримання діалогу; досягнення цілі комунікації; завершення комунікації);

2) вміння транслювати відвідувачу корпоративну культуру;

3) вміння реалізовувати свою зону відповідальності при спілкуванні з відвідувачем;

4) вміння працювати в команді;

5) вміння оцінювати самого себе за допомогою стандартів якості підприємства.

Навички продавця:

1) навички ведення переговорів;

2) навички роботи на ПК.

Домінуючими *особистісними якостями* продавця є ввічливість, грамотність мови, стресостійкість, терпіння і витримка, вміння викликати прихильність до себе людини (комунікабельність), чесність, креативність, впевненість у собі, широкий кругозір, почуття гумору, ініціативність, самостійність у роботі.

Спроби відобразити узагальнену модель компетенцій продавця підприємства торгівлі зустрічаємо у [369–372].

Для визначення найбільш важливих компетенцій продавця американські науковці охарактеризували позиції з різними циклами продажів, при цьому включивши роздрібну торгівлю до продажів з коротким (більшість роздрібних продажів) та середнім циклом (деякі роздрібні продажі). На підставі цього ними були виокремлено найбільш важливі кластери компетенцій для продавців – кластери досягнення, дії, міжособистісного впливу та вплив [369, с. 173–174].

До узагальненої моделі компетенцій, на нашу думку, слід включити найбільш важливі характеристики продавця підприємства роздрібної торгівлі у взаємозв'язку з процедурами, притаманними його професійній діяльності (рис. 5.2).

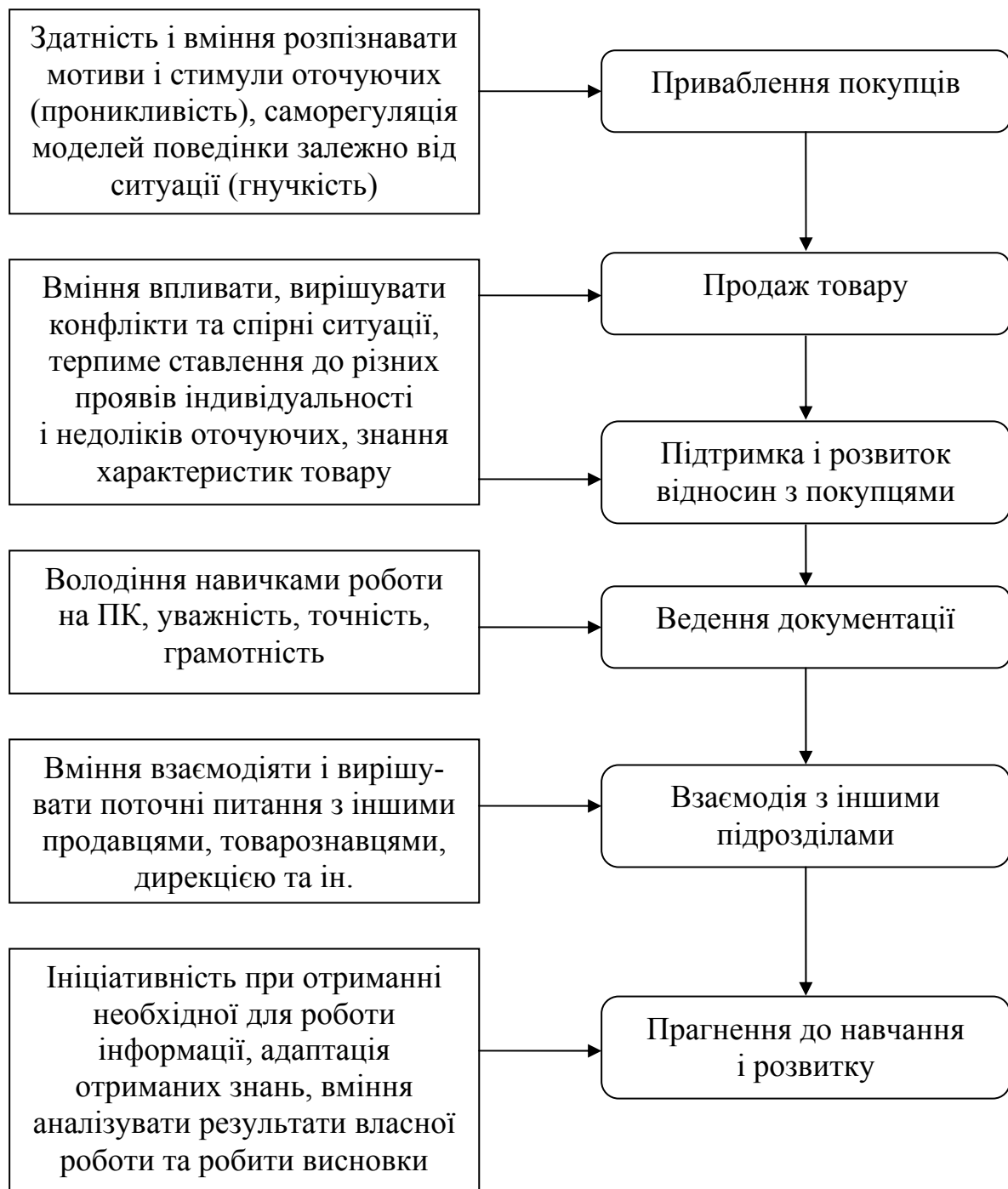


Рис. 5.2. Узагальнена модель компетенцій продавця підприємства роздрібної торгівлі

Методологія сучасного бізнесу зводиться до конкуренції, заснованої на особистих та професійних компетенціях. Таким чином, пріоритетним напрямом у діяльності підприємства

роздрібної торгівлі повинні стати розвиток і навчання торговельного персоналу. У цьому зв'язку, на нашу думку, заслуговує на увагу та може бути рекомендована для практичного використання на підприємствах роздрібної торгівлі програма навчання торговельного персоналу, розроблена Т. Новіковою для фірмового магазину роздрібної торгівлі (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

**Типова програма навчання торговельного персоналу
підприємства роздрібної торгівлі
(уточнено автором за Т. Новіковою [373, с.45-46])**

| Тема | Методи | Навчальні матеріали |
|--|--|---|
| 1. Характеристика підприємства, його склад, місія | Бесіда з теми | Корпоративний буклет і текст місії |
| 2. Асортиментна політика підприємства | Ознайомлення з асортиментною політикою, самостійне вивчення, закріплення знань | Структурний асортиментний перелік, характеристики марок і продуктових ліній |
| 3. Цілі підприємства | Бесіда, самостійне вивчення, відповіді на питання | Цільові показники |
| 4. «Портрет» покупця підприємства, його потреби | Ознайомлення з матеріалами і самостійне вивчення, закріплення знань | Матеріали маркетингових досліджень |
| 5. Особливі споживчі властивості виробів, характеристики матеріалів, які використовуються при їх виготовленні, правила використання та догляду, сезонні тенденції споживання | Індивідуальне відеонавчання і тренінги | Матеріали, підготовлені виробниками, фахівцями товарних відділів (товарознавці), спеціалістом з реклами |
| 6. Технологія продажів | Методи активного навчання, в тому числі рольові ігри, відеотренінг | Матеріали по технології продажів, підготовлені тренером |

Закінчення табл. 5.4

| Тема | Методи | Навчальні матеріали |
|--|--|---|
| 7. Етика поведінки продавця підприємства | Бесіда і тренінг | Етичні правила |
| 8. Правила поведінки у позаштатних ситуаціях | Ознайомлення з правилами, аналіз конкретних ситуацій, закріплення знань | Спеціально підготовлені матеріали за тематикою |
| 9. Основні положення Закону України «Про захист прав споживачів» | Ознайомлення з основними положеннями Закону України «Про захист прав споживачів», аналіз конкретних ситуацій | Закон України «Про захист прав споживачів» |
| 10. Правила представлення товару в торговельній залі (відповідно до карти викладки товару), принципи гармонізації виробів по кольорах асортиментних позиціях | Ознайомлення, тренінг, перевірка знань | Карта викладки, рекомендації по кольоровій і асортиментній гармонізації |
| 11. Правила представлення рекламних і інформаційних матеріалів на підприємстві, правила оформлення підприємства | Ознайомлення зі складом POS-матеріалів і місцями їх розміщення, вимогами до підтримки фірмового стилю підприємства | Схема розміщення POS-матеріалів |
| 12. Принципи зберігання товарів на складі підприємства | Ознайомлення зі схемою розміщення, вимогами до її підтримки, тренінг | Схема розміщення товарів на складі підприємства |
| 13. Правила підтримки чистоти і порядку на підприємстві | Ознайомлення із санітарно-гігієнічними вимогами і правилами підтримки порядку на підприємстві | Санітарно-гігієнічні вимоги для роздрібної торгівлі |
| 14. Порядок прийому і здачі матеріальних цінностей. Порядок проведення інвентаризації | Повідомлення по темі | |
| 15. Робота з РРО і касовими терміналами | Навчальний курс і корпоративні матеріали | |

Поряд з компетенціями відносно співробітників застосовують таку характеристику, як компетентність, що характеризує сукупність особистісних характеристик індивіда, володіння певними знаннями, вміннями і навичками, здібностями і мотиваційно-ціннісними установками, які забезпечують можливість ефективної взаємодії з оточуючим навколишнім світом, а також відповідність особистості пред'явленим вимогам, критеріям і стандартам у відповідних галузях професійної діяльності, які задаються відповідними компетенціями, як проектувальними характеристиками і властивостями, що забезпечують продуктивне виконання професійної діяльності [374, с. 56].

Для перевірки компетентності продавця здебільшого використовується методика «Таємний покупець», до якої, як правило, входять такі пункти [375, с. 338]:

- Зовнішній вигляд продавця:
 - наявність уніформи, бейджа;
 - погляд;
 - посмішка;
 - жестикуляція;
 - макіяж, парфюм.
- Культура мови продавця:
 - ввічливість;
 - відсутність сленгових виражень і слів-паразитів;
 - голосові інтонації.
- Професійні комунікативні навички:
 - наскільки швидко помітив покупця;
 - чи запропонував допомогу у виборі;
 - чи демонстрував різний товар;
 - при відмові від покупки чи запросив прийти іншим разом;
 - чи розповів про спеціальні пропозиції, послуги, бонуси, програми.
- Оцінка професійних знань продавця, його уявлення про:
 - якість товару;
 - особливості виробництва даного товару;
 - специфічні характеристики товару;

- наявність необхідних товарів на складі;
- товари конкурентів тощо.
- Особистісні якості продавця:
 - терпіння;
 - сумлінність;
 - швидкість обслуговування;
 - бажання догодити клієнтові.

Посадова інструкція чітко регламентує повноваження та закріплює їх у відповідних регламентно-розпорядчих документах підприємства роздрібно́ї торгівлі, що регулюють трудові відносини з працівниками. З огляду на зазначене її слід розглядати як один із інструментів структурних методів подолання конфліктів [376].

В. Вертоградов, розглядаючи цю проблематику, навів найбільш типові конфліктні ситуації, типові причини їх виникнення і можливі методи подолання [136, с. 166]. На його думку, зміст конфліктів працівників підрозділу продажів з працівниками інших структурних підрозділів може полягати у такому:

- відмова співробітників інших підрозділів співпрацювати з торговельним персоналом, що зумовлено нечітким визначенням функцій підрозділу продажів і взаємодії між підрозділами;
- претензії торговельного персоналу до працівників відділу закупівлі, що зумовлені недостатнім контролем якості товарів, відсутністю відповідальності співробітників за результати роботи;
- відмова підрозділу продажів співпрацювати з відділом маркетингу, що зумовлено відсутністю ділового співробітництва між даними підрозділами, роботою відділу маркетингу у відриві від підрозділу продажів, а іноді – конфліктом керівників відповідних підрозділів.

Науковці і фахівці-практики сходяться на думці, що результатом роботи підрозділу продажів є обсяг одержаного товарообороту. В той же час безпосередній вплив на такі аспекти діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, як рекламна підтримка, поведінка покупців тощо, здійснює служба маркетингу. Зараз у фаховій літературі дискутується

питання взаємодії служб маркетингу і продажів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та створення конкурентних переваг [108, 124, 235, 377–383]. Думки фахівців збігаються в тому, що для забезпечення взаємодії між продажами і маркетингом при обслуговуванні споживачів існують дві можливості в рамках підприємства:

- служба маркетингу як складова відділу продажів;
- служба маркетингу як вища ланка порівняно з управлінням продажами.

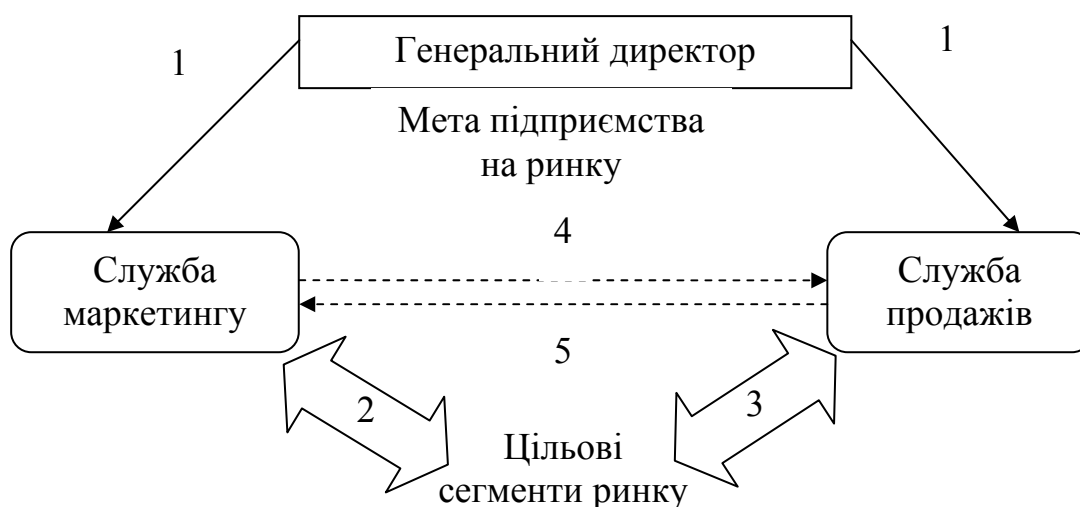
П. Вінкельманн розглянув значимість маркетингу та функції продажів на підприємстві за допомогою траєкторії руху від ситуації, за якої відділу маркетингу немає, до ситуації, в якій відповідальність за маркетинг і продажі набуває пріоритетного значення для орієнтованого на ринок підприємства [108, с. 146].

За умови відокремленого функціонування служб маркетингу та продажів В. Вертоградов визначає такі види робіт служби маркетингу в частині сприяння функціонуванню служби продажів [136, с. 158]: виготовлення рекламно-інформаційних матеріалів, оформлення місця продажу, ведення інформаційної роботи з клієнтами, аналіз даних щодо обсягів реалізації товарів.

Достатньо виважено і вдало розподіл обов'язків між службою маркетингу і службою продажів представлений у праці С. Стерхової (рис. 5.3).

Розмежування сфер відповідальності служб маркетингу, продажів та клієнтської підтримки (такий структурний підрозділ створюється на окремих мережевих підприємствах роздрібної торгівлі) було здійснено американськими фахівцями-практиками у сфері продажів Д. Ваврикою та Б. Трейлером [102], які розробили процесну модель CARE – здобуття, утримання і «розширення» клієнтів. Відповідно до цієї моделі розмежовані сфери відповідальності відділів, а саме:

1) маркетинг – забезпечення постійного потоку зацікавлених потенційних покупців; культивування відносин з потенційними покупцями необхідної якості, кількості і потенціалу продажів;



1. Визначення мети діяльності підприємства на ринку, доведення мети до співробітників підприємства, затвердження задач у рамках встановленої цілі.
2. Дослідження ринку, сегментація, аналіз, моніторинг дій конкурентів. Реалізація програм просування товару, забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами.
3. Продажі товарів: обслуговування покупців, консультування, оформлення покупки, розрахунок, робота з претензіями.
4. Підготовка інформації для спеціалістів служби продажів за запитами (аналітичні довідки).
5. Ведення статистики продажів, участь у розробленні прогнозів продажів.

Рис. 5.3. Розподіл обов'язків між службою маркетингу та службою продажів при забезпеченні маркетингової підтримки продажів [377, с. 9]

2) продажі – створення довіри; діагностика потреб; спільне вироблення рішення; культивування впевненості в успіху; формування у покупців відчуття цінності відносин і бажання їх продовжувати; отримання формального підтвердження прихильності покупців;

3) клієнтська підтримка – забезпечення і реалізація; рішення, забезпечення прийнятної цінності і задоволеності покупців; створення відносин за допомогою якісної підтримки / сервісу; завоювання довіри; забезпечення рекомендацій і утримання клієнтів [102, с. 395].

У практичній діяльності вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі відділ маркетингу існує у вигляді відокремленого структурного підрозділу переважно на середніх та великих за розміром підприємствах. Часто в організаційній структурі підприємства роздрібної торгівлі передбачена одна посада консультанта з маркетингу.

Іншим дієвим інструментом структурних методів подолання конфліктів є застосування ефективної системи мотивації торговельного персоналу, що сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників підрозділу продажів своєю діяльністю. Сем Уолтон, засновник найбільшої в світі американської імперії Wal-Mart, в своїй книзі «Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart» однією із складових приголомшливого успіху компанії називає поважні і партнерські взаємовідносини керівництва з персоналом. Він пише: «Стимулюйте своїх працівників. Грошей недостатньо. Постійно, день за днем обмірковуйте нові і більш цікаві методи стимулювання і підтримки духу змагання в колективі. Високо цінуйте будь-який внесок ваших співробітників у вашу загальну справу» [384].

Рівень забезпеченості торговельним персоналом та ефективність його використання насамперед визначаються ступенем націленості системи мотивації на досягнення запланованих результативних показників діяльності підприємства – обсягу товарообороту та прибутку.

Серед зарубіжних дослідників проблематики мотивації торговельного персоналу можна назвати Р. Спіро, У. Стентона, Г. Річа, Г. Стюарта, Д. Джоббера, Дж. Ланкастера, Р.М. Лукіча, Л.М. Спенсера-мол., С.М. Спенсера, М.Т. Мак-Галлі. Широке коло питань з управління персоналом на торговельному підприємстві, в тому числі проблематику мотивації торговельного персоналу, висвітлено у науковій літературі з менеджменту та економіки торговельного підприємства як вітчизняними вченими, так і науковцями країн СНД. Зокрема, можна виділити розробки з цієї проблематики таких фахівців, як А.У. Альбеков, К.А. Бакшт, Д.І. Баркан, І.О. Бланк, Л.А. Брагін, Р.П. Валевиц, В. Вертоградов, А.І. Гребнєв, А.М. Кошелєв, С.М. Лебедева, Л.О. Лігоненко, А.А.Мазаракі, В.С. Марцин, В. Смірнова, С.О. Согомонян, О.М. Соломатін, Н.М. Ушакова тощо.

Проте, на нашу думку, особливо ґрунтовно проблематика мотивації персоналу в торгівлі розглянута фахівцями-практиками у спеціалізованих періодичних виданнях. Зазначимо, що саме їх розробки враховують сучасні реалії здійснення торговельного бізнесу в Україні та часто зорієнтовані на врахування передового світового досвіду мотивації персоналу в торгівлі.

Проблема організації, оцінки та мотивації торговельного персоналу є однією з найбільш значимих при створенні системи ефективних продажів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі. В умовах гострої конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі ефективна система мотивації торговельного персоналу дозволяє суттєво підвищити конкурентні переваги підприємства на ринку, забезпечити зростання обсягів товарообороту та прибутку, підвищити якість обслуговування споживачів.

Незважаючи на кадровий голод, у сфері торгівлі зарплати поки відстають від оплати праці в багатьох інших видах економічної діяльності. Так, середньомісячний розмір заробітної плати найманих працівників у торгівлі є нижчим порівняно з такими видами діяльності, як фінансова діяльність, діяльність транспорту та зв'язку, промисловість та ін. Така ситуація неминуче призводить до найвищих рівнів плинності кадрів саме серед працівників торговельної сфери.

Вищезазначене обумовлює нагальну необхідність розроблення і впровадження на підприємствах роздрібно́ї торгівлі мотиваційних програм, в основу яких буде покладено відповідну до сучасних реалій і вимог систему стимулювання праці персоналу, насамперед орієнтовану на досягнення запланованих обсягів товарообороту.

Публікації з психології показують залежність ефективності роботи співробітників від п'яти основних факторів [385]: знання роботи; здібності; кваліфікації; мотивації; персональних, організаційних і зовнішніх факторів. Причому одним із вирішальних факторів визначено мотивацію.

Останнім часом визначився деякий єдиний підхід науковців і практиків до трактування сутності поняття «мотивація», під якою розуміють готовність працівника прикласти свої

зусилля і навички для досягнення поставленої цілі. Стимули і мотиви – це каталізатори ефективності роботи торговельного персоналу, і, відповідно, за умови своєї недостатності – її головні обмежники.

Встановлено, що мотивація працівника залежить від очікування результату та очікування винагороди і її привабливості. Для створення ефективної системи мотивації слід враховувати індивідуальні мотивуючі фактори, які впливають на кожного співробітника підприємства, що дозволить дотримати оптимальний баланс між матеріальною і нематеріальною складовими системи, а також заохоченням і покаранням.

Результати проведеного російським аналітиком Д.Б. Шлянчаком дослідження дозволили визначити рейтинг цінностей співробітників торговельних підприємств, що впливає на показник задоволеності працею і лояльність до підприємства (табл. 5.5). Зазначимо, що оцінювання проводилося за категоріями у фактичному і відсотковому виразі з урахуванням частки пріоритетних виборів впродовж трьох років.

Таблиця 5.5

Рейтинг ціннісних уподобань співробітників універсамів
[386, с. 286]

| Усього (бали рейтингу) | Місце (рейтинг) | Мотиваційні фактори |
|------------------------------|--------------------|--|
| 76 | 1 | Умови роботи |
| 73 | 2 | Справедлива оцінка праці |
| 50 | 3 | Гроші |
| 47 | 4 | Цікава робота (зміст) |
| 36 | 5 | Грамотний, справедливий керівник |
| 31 | 6 | Можливість просування по службі |
| 24 | 7 | Безпека, стабільність |
| 22 | 8 | Причетність до колективу, робота в колективі |
| 10 | 9 | Лояльність, піклування з боку підприємства |
| 5 | 10 | Співчуття у складній ситуації |

Проведене Д.Б. Шлянчаком дослідження сприяло узагальненню ціннісних уподобань працівників торговельного підприємства. Проте при розробці ефективної програми стимулювання співробітників слід враховувати зв'язок мотивації з розходженнями в особистісних якостях працівників. На мотивацію торговельного персоналу впливають такі особистісні якості, як задоволеність працівника отриманою винагородою, освіта і сімейний стан, досвід роботи, психологічні фактори. Зазначені особистісні якості з часом змінюються, тому на різних етапах розвитку кар'єри мотиваційні стимули працівників торговельного підприємства змінюються (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Мотиваційні стимули торговельного персоналу залежно від етапів розвитку кар'єри (розроблено автором за К.Н. Петровим [385])

| Етап розвитку кар'єри | Мотиваційний стимул |
|-----------------------|--|
| Пошук | Професійне навчання Постійний контроль керівництва за роботою працівника Демонстрація керівництвом задоволеності результатами праці працівника |
| Становлення | Матеріальне стимулювання Визнання Розвиток кар'єри |
| Стабільність | Підвищення оплати праці Збереження досягнутих результатів – статус, визнання, повага |
| «Вихід з гри» | Чітка схема можливого кар'єрного зростання Розширення кола обов'язків працівника |

Незважаючи на існування різних мотиваційних стимулів, на результати роботи торговельного персоналу суттєво впливає існуюча на торговельному підприємстві практика заохочень (стимулювання).

Відомо, що стимулювання персоналу може бути матеріальним та нематеріальним. До матеріальних способів стимулювання відносять оклади, премії, відсотки; соціальний пакет (медичне обслуговування, страхування співробітників); компенсація використання особистого автомобіля, оплата мобільного телефону; навчання персоналу; можливість взяти у підприємства кредит / позику на придбання квартири, машини тощо; матеріальну допомогу; дотації на харчування та ін. Нематеріальні способи стимулювання полягають в інформуванні співробітників про обсяги поточних продажів, частку підприємства на ринку, про конкурентні переваги підприємства тощо, що створює систему мотиваційних координат та забезпечує змагальний ефект; плануванні кар'єри співробітників; оцінці і заохоченні успіхів (нагородження, присудження звань тощо); делегуванні повноважень, підвищенні відповідальності співробітників; професійному розвитку працівника та ін. Зараз у штатному розписі роздрібних торговельних мереж з'являються грейди, класи, розряди [387], що вказує лінійному персоналу на перспективні можливості кар'єрного зростання. Широко використовується горизонтальне зростання шляхом введення посад наставників, старших продавців.

Практичний досвід підприємств показує, що при розробленні та впровадженні на підприємстві системи стимулювання праці необхідно врахувати такі вимоги:

1. Об'єктивність і прозорість розрахунків для працівника.
2. Цільові орієнтири повинні бути реально досяжними, але вимагати певних зусиль працівників.
3. Розмір премії повинен бути відчутним для працівника, а загальна величина компенсаційного пакету повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці.
4. Відсутність верхньої межі в розрахунку змінної частини доходу працівника.

Проведене дослідження свідчить, що в практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі застосовуються такі

види системи матеріального стимулювання торговельного персоналу:

- 1) система стимулювання з постійним (фіксованим) доходом;
- 2) система стимулювання із змінною частиною;
- 3) система стимулювання з комбінуванням постійної і змінної складових.

Система стимулювання з постійним (фіксованим) доходом.

Встановлення мінімального розміру заробітної плати (окладу) працівника підрозділу продажів може бути проведено в такі способи:

Спосіб 1. Розмір окладів встановлюється відповідно до поточного рівня зарплат на ринку праці, для чого аналізується середньогалузевий розмір заробітної плати, заробітна плата працівників окремих посад підрозділу продажів на підприємствах-конкурентах / аналогах. Також можливо проаналізувати середній рівень зарплат на основі моніторингу спеціалізованих Інтернет-сайтів (www.JOBS.ua; www.rabota2000.com.ua; www.alljob.com.ua; www.novarobota.ua та ін.) та газет («Работа и учеба»; «Пропоную роботу», «Нова робота» та ін.).

Спосіб 2. Врахування кваліфікації торговельного персоналу та встановлення розміру окладу відповідно до цієї характеристики.

Алгоритм оцінки працівників підрозділу продажів може мати такий вигляд [388]:

1) визначення переліку критеріїв, за якими буде оцінюватися кожен працівник підрозділу продажів (наприклад, якість роботи, трудова дисципліна, знання товару, знання правил торгівлі, самостійність, відповідальність, ініціативність, комунікабельність, емоційна стійкість тощо);

2) експертна оцінка числових значень важливості кожного критерію (w);

3) експертна оцінка працівників підрозділу продажів по кожному із критеріїв (b). Експертами можуть виступати працівника даного підприємства, для продавців – покупці, яких опитують за методикою «таємний покупець»;

4) комплексна оцінка працівників підрозділу продажів на основі середньозваженого бала:

$$\sum_{i=1}^n b_i \cdot w_i, \quad (5.4)$$

де i – номер критерію, який характеризує кваліфікацію працівника підрозділу продажів;
 n – загальна кількість критеріїв оцінки;

5) присвоєння категорії кожному працівнику підрозділу продажів на основі комплексної оцінки та розроблених інтервалів значень комплексного показника для кожної категорії;

6) визначення абсолютного розміру окладу залежно від категорії кваліфікації працівника підрозділу продажів.

Спосіб 3. Диференціація розмірів окладу працівника підрозділу продажів залежно від інтервалів одержаних обсягів товарообороту (рис. 5.4) – «східчаста заробітна плата» [250].

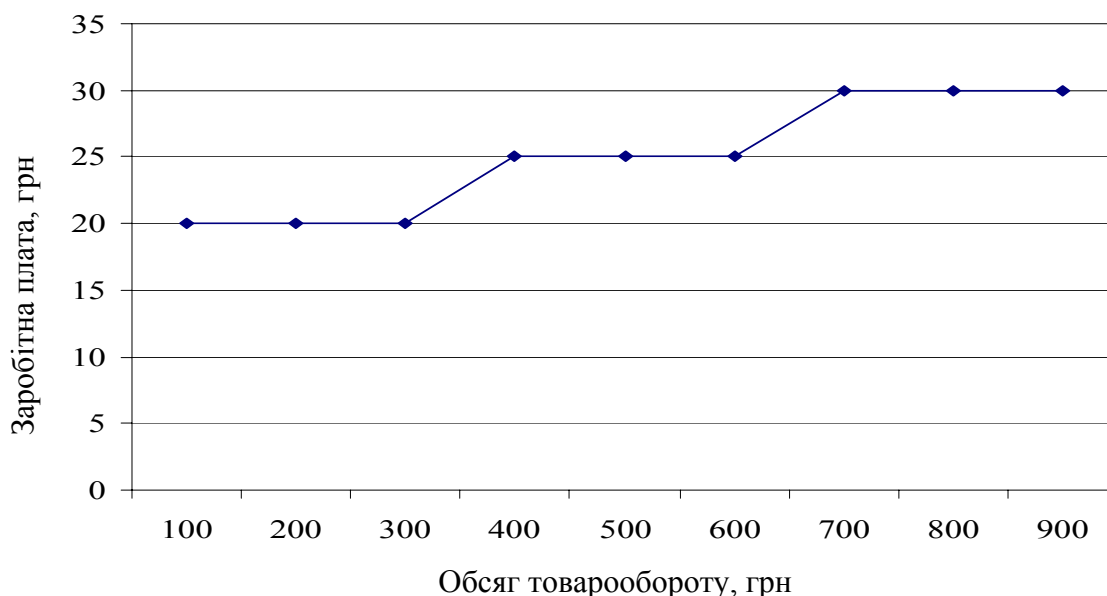


Рис. 5.4. Залежність окладу від обсягів товарообороту

Оклад працівника підрозділу продажів відповідно до рис. 5.4 становитиме 20 грн при діапазоні товарообороту від 100 до 300 грн, 25 грн – при діапазоні товарообороту 300–600 грн та 30 грн – при діапазоні товарообороту 600–900 грн.

Система стимулювання із змінною частиною.

Система стимулювання із змінною частиною застосовується переважно при стимулюванні праці торговельних агентів (представників) при прямих роздрібних продажах, а для інших посад підрозділу продажів особливо широкого розповсюдження набуває в кризові періоди. Виплати персоналу в рамках такої системи стимулювання називають комісійними.

Комісійні виплати напряму залежать від обсягів продажу товарів і можуть встановлюватися:

- прямо пропорційно до зміни обсягу продажу товарів;
- диференційовано до досягнутого рівня продажів;
- залежно від територіальних та інших відмінностей.

Система стимулювання з комбінуванням постійної і змінної складових.

Така система передбачає одночасне використання при стимулюванні торговельного персоналу фіксованої частини доходу (окладу) та змінної частини, яка безпосередньо залежить від результатів роботи працівника. Дослідження показують, що все більше підприємств використовують саме таку систему в своїй практичній діяльності [250], причому заохочення персоналу може здійснюватися в таких комбінаціях:

- 1) фіксована заробітна плата (оклад) + премія (комісійні);
- 2) фіксована заробітна плата (оклад) + бонус;
- 3) фіксована заробітна плата (оклад) + премія (комісійні) + бонус.

Російські фахівці-практики у сфері роздрібно́ї торгівлі Кіра та Рубен Канаян [389] зауважують, що вибір методів матеріального і нематеріального стимулювання багато в чому залежить від асортиментної політики і спеціалізації підприємства, форми обслуговування, образу торговельного об'єкта, але при цьому найбільш ефективною визначається система стимулювання, що поєднує в собі постійну частину,

оплату за кількістю набраних очок-бонусів (за підтримку підприємства у привабливому для покупців вигляді, чистоту і акуратність, оформлення торговельної зали до свят, викладку товарів, просування продукції, якість обслуговування споживачів) та відсотки з продажів або премії при виконанні мінімальних квот продажів.

Бонуси, як правило, являють собою фіксовану суму (або відсоток від заробітної плати), яка визначається на основі показників товарообороту, прибутку або за досягнення поставлених цілей (зокрема, досягнення цільових (планових) значень ключових показників діяльності). Крім цього, додатковими бонусами в системі стимулювання торговельного персоналу можуть бути різні призи, подарунки, премії за підсумками професійних конкурсів, за найкращі результати в продажах окремих товарних позицій. Досвід фахівців-практиків у сфері роздрібної торгівлі свідчить про ефективність таких інструментів заохочення, яка відображається у підвищенні лояльності персоналу до підприємства.

Останнім часом у практиці діяльності підприємств широкого розповсюдження набуває розрахунок бонусу за досягнення цільових (планових) значень ключових показників роботи працівника (KPI).

М.М. Горбачов та Д.В. Ткаченко розглядають систему стимулювання персоналу, задіяного у процесі продажу товарів, згідно з еволюцією підрозділу продажів з урахуванням трьох складових [390]:

- «входу» – товари і послуги, які реалізує підприємство, а також торговельний персонал, який займається роботою з клієнтською базою;
- «процесу» – бізнес-процес продажів і робота з клієнтами розглядаються як кроки, що призводять до результату у вигляді виручки від реалізації (товарообороту);
- «виходу» – різні показники результативності продажів (обсяг продажів, кількість замовлень, кількість клієнтів, комерційний дохід, розмір дебіторської заборгованості тощо).

На початковому етапі роботи підрозділу продажів керівництво фокусує свою увагу на «виході», відводячи пріоритетну роль досягненню підприємством точки беззбитковості, виходу на мінімальний прибуток та ін. Виходячи з цього, система оплата праці працівників підрозділу продажів є відрядно-преміальною та передбачає встановлення фіксованого відсотка від отриманого товарообороту. Причому в практичній діяльності підприємств торгівлі перевага віддається системі нарахувань відсотка від оплат (суми коштів, які надійшли на рахунок підприємства від клієнтів), а не від відвантажень. Окремі підприємства використовуються підхід, при якому відсоток розраховується від суми закритих угод – угод, за якими здійснені і відвантаження, і оплата, а також отримані супровідні документи.

Б.М. Васильєв [249] виокремлює три параметри оцінки роботи торговельного персоналу:

1) оборот – сума грошових коштів, що надійшла на рахунок підприємства в даному періоді завдяки зусиллям працівників підрозділу продажів (для розробки системи мотивації необхідною є персоніфікація зусиль окремих працівників);

2) виручка – це вартість товару, відвантаженого клієнтам в даному періоді в цінах продажу;

3) маржа – сума торговельних надбавок, отриманих від реалізації товарів.

Найкращим об'єктом мотивації торговельного персоналу, на думку Б.М. Васильєва, є маржа – комерційний дохід.

З подальшим розвитком підрозділу продажів, коли стає можливим визначити, який товар і в якій кількості може бути реалізований, основним орієнтиром в роботі торговельного персоналу є розроблений план продажів.

Для того, щоб прив'язати змінну частину заробітної плати торговельного персоналу до плану продажів, вводиться премія за досягнення планових показників.

Приклади видів стимулювання торговельного персоналу, які ґрунтуються на розробленому плані продажів, знаходимо у роботі Н.М. Інсарової [391]. О.В. Соколов [392], описуючи особливості заохочення продавців у роздрібній торгівлі,

також акцентує увагу на пріоритетності використання таких видів мотивації, як премія (комісійні) залежно від обсягів продажів та змагання.

На доцільності преміювання керівника підрозділу продажів за результатами виконання підрозділом цільового плану продажів наголошує Д. Подобний [243]. Він пропонує розбивку премії на дві складові: власне премія (сума премії при 100%-му виконанні плану продажів множиться на відсоток виконання цільового плану підрозділу) та бонус, для визначення якого встановлюється фіксована величина (відсоток від окладу), що виплачується при досягненні 100%-го виконання плану.

На останньому етапі розвитку підрозділу продажів керівництво робить акцент на вибудовуванні правильного процесу продажів, який приведе до потрібного результату. На важливості мотивації через оцінку ступеня залучення торговельного персоналу до торговельного процесу наголошує у своїй книзі Девід Січеллі [247].

Для того, щоб стимулювати торговельний персонал до розв'язання задач у сфері продажів, встановлюється премія за виконання smart-задач. Зазвичай таку премію використовують у двох випадках:

1. Для преміювання новачків за досягнення, що будуть сприяти виникненню або зростанню обсягів товарообороту у наступних періодах.

2. Для спрямування зусиль торговельного персоналу на досягнення тих чи інших цілей у сфері управління розвитком товарообороту підприємства. В цьому випадку йдеться про мотивацію персоналу на основі ключових показників його роботи (KPI).

Враховуючи вищерозглянуте, робимо висновок, що система стимулювання працівників підрозділу продажів відрізняється різноманіттям методів і підходів. Проте можна узагальнити, що більшість схем включає по декілька компонентів змінної частини доходу та при цьому незмінною компонентою є виплати, прив'язані до одержаного обсягу товарообороту або відсотка виконання плану продажів. Мотивуючи

працівників до підвищення обсягів товарообороту, необхідно пам'ятати про якість обслуговування клієнтів, тому система мотивації обов'язково повинна базуватися на ключових принципах роботи з клієнтами.

Актуальність розглянутої проблематики для торговельних підприємств, де працівники підрозділу продажів приносять основну частину прибутку і до того ж при спілкуванні з покупцем вони беруть участь у формуванні іміджу підприємства на ринку, обумовлюватиме подальшу зацікавленість наукової громадськості та широкого загалу фахівців-практиків у пошуках ефективних мотиваційних стимулів для працівників торговельного підприємства.

Таким чином, функціонування підрозділу продажів передбачає визначення його організаційної структури, регламентування діяльності та мотивування торговельного персоналу на досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей. Визначені завдання можуть бути розв'язані, ґрунтуючись на висвітлених у фаховій літературі підходах до організації служби (відділу) продажів з урахуванням специфіки діяльності відповідної категорії персоналу на об'єктах роздрібно́ї торгівлі.

Ефективна організація роботи працівників підрозділу продажів підприємства роздрібно́ї торгівлі потребує відповідної системи контролю продажів, у визначенні теоретико-методологічних та практичних передумов, впровадження якої полягатимуть наші подальші дослідження.

5.2. Інформаційне забезпечення управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі

На сучасному етапі розвитку суспільства інформація вийшла на одне з перших місць за своєю значимістю та стала інструментом менеджменту, і як науки, і як однієї з галузей людської діяльності. Інформація є джерелом здійснення основних управлінських функцій: планування, організації,

мотивації, контролю. Менеджмент підприємства базується на інформації, необхідній для аналізу конкретної ситуації, яка дає можливість комплексно оцінити причини її виникнення і розвитку, дозволяє визначити ряд альтернативних рішень та вибрати з них оптимальне, здійснити контроль за його виконанням.

Підприємство роздрібної торгівлі можна віднести до динамічної системи, робота якої сполучена із впливами мінливого зовнішнього середовища і обробкою великих обсягів інформації. Підхід до формування інформаційної системи роздрібного торговельного підприємства висвітлено у книзі американських науковців Б. Бермана та Дж. Еванса «Роздрібна торгівля: стратегічний підхід». Автори визначили, що «інформаційна система роздрібної організації (Retail Information System – RIS) дозволяє прогнозувати інформаційні потреби менеджерів роздрібних фірм, збирати, організовувати і зберігати необхідні дані на постійній основі та спрямовувати потік інформації особам, які ухвалюють рішення» [119, с. 431]. Виходячи з цього, загальну схему інформаційної системи роздрібної торгівлі ілюструє рис. 5.5.

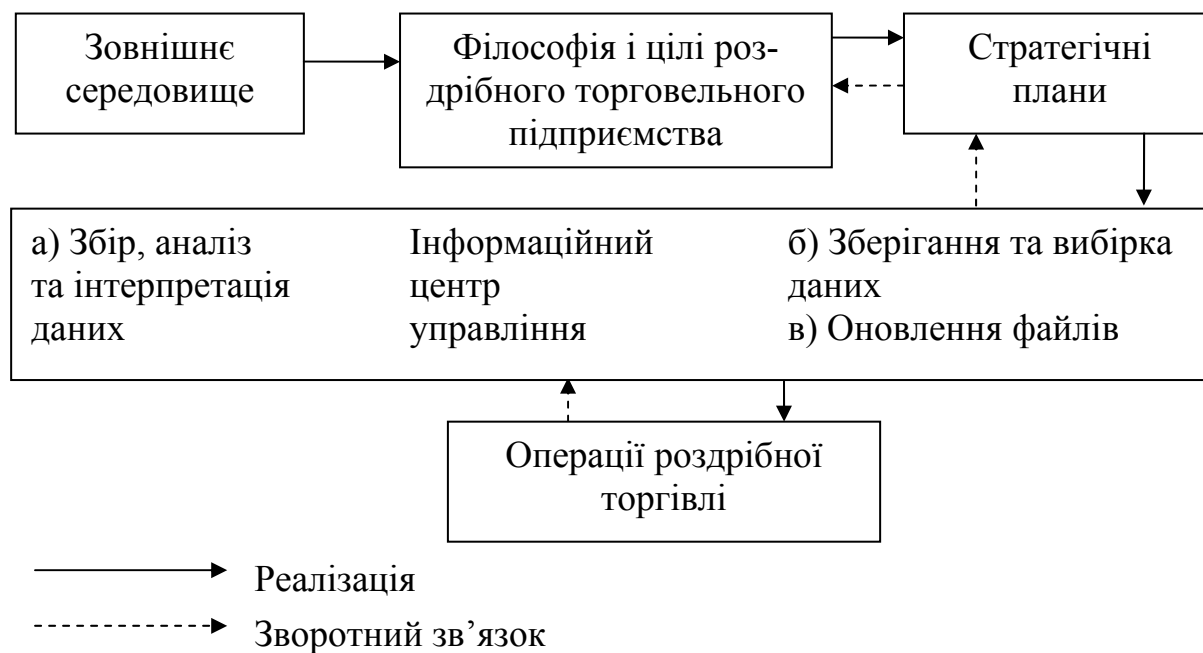


Рис. 5.5. Інформаційна система роздрібного торговельного підприємства [119, с. 431]

За визначенням С.В. Мельниченко, інформаційна система являє собою сукупність функціональних, організаційних компонентів та компонентів системи обробки даних, необхідних для досягнення поставлених цілей [393, с. 61].

Послідовність формування інформаційної системи управління товарооборотом на підприємствах роздрібно́ї торгівлі наведена на рис. 5.6. Створення інформаційної системи вимагає чіткого уявлення щодо її предметної області.

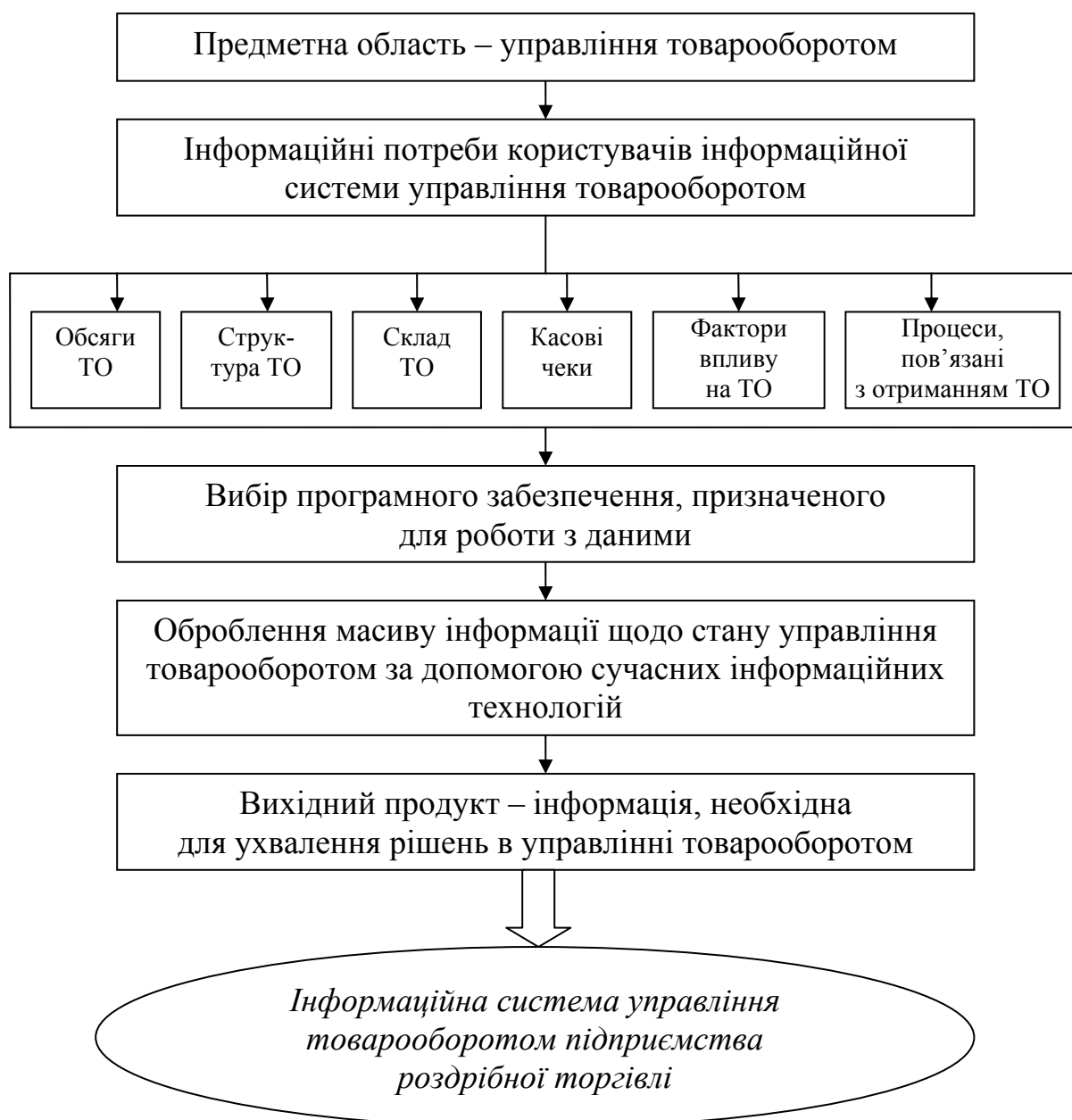


Рис. 5.6. Етапи формування інформаційної системи управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі

Види інформаційних систем, передусім, залежать від сфери функціонування господарюючого суб'єкта, але у будь-якому разі спільним є ряд вимог, а саме: функціональна повнота системи; достовірність інформації, складовими якої є релевантність, толерантність, репрезентативність, забезпечення надійного захисту інформації, цілісність, актуальність і надійність системи [394].

У найбільш загальному вигляді складові інформаційної системи управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі демонструє рис. 5.7.



Рис. 5.7. Концептуальні складові інформаційної системи управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі

Таким чином, з метою автоматизації управління товарооборотом на підприємстві роздрібно́ї торгівлі слід створити інформаційну систему, яка включатиме внутрішню систему

обліку і звітності та систему зовнішньої інформації (дозволить відстежувати сучасний та перспективний стан ринкових факторів, державного регулювання та макроекономічних факторів).

Ефективність реалізації функцій управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі залежить від якості інформаційного забезпечення, а також від того, наскільки оперативною та достовірною буде інформація, що надходить до та від відповідних підрозділів і посадових осіб. Знання основ інформаційного забезпечення дозволить сформувати оптимальну схему руху інформаційних потоків у системі продажів підприємства роздрібної торгівлі та створити передумови для ухвалення ефективних рішень в управлінні її вихідним результативним показником – товарооборотом.

С.В. Мельниченко за результатами проведеного етимологічного аналізу визначила інформацію як відомості про об'єкти і суб'єкти оточуючого середовища, їх кількісні та якісні характеристики, які сприймають різні інформаційні системи в процесі своєї життєдіяльності та обмінюються ними [393, с. 13–14].

Відносно предмета дослідження інформація поділяється на основну та допоміжну, яка є необхідною для більш повної характеристики предметної області, що вивчається. У контексті здійснюваного дослідження ми переконані в тому, що інформаційне забезпечення управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі повинно містити основну інформацію щодо обсягів, складу та структури товарообороту за звітний, попередні та на плановий період, а також допоміжну інформацію щодо стану факторів, які впливають на товарооборот, та процесів, пов'язаних з його отриманням.

Інформаційне забезпечення як відокремлений початковий етап у перебігу управління товарооборотом торговельного підприємства розглядається Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, В.С. Марциним, Н.М. Ушаковою. Формування інформаційної

бази управління товарооборотом визначено як сукупність відомостей, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо обсягу та структури товарообороту [12, с. 120]. При цьому зазначені науковцями складові інформаційної бази управління товарооборотом, на нашу думку, повною мірою не охоплюють всю необхідну для ухвалення рішень в управлінні товарооборотом інформацію про стан внутрішнього середовища торговельного підприємства. Здебільшого увага акцентується на типових формах бухгалтерської і статичної звітності підприємства роздрібної торгівлі, на основі яких можна проаналізувати одержані показники товарообороту та оцінити стан факторів, які визначають його обсяги та структуру. Проте ухвалення оперативних рішень потребує фіксування поточних результатів перебігу процесів продажу товарів та забезпечення інформацією по кожній функції управління товарооборотом, тому інформаційне забезпечення повинно бути не лише відособленою стадією, а й складовою кожного з етапів управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі.

У цьому зв'язку напрацювання науковців доцільно агрегувати із розробками фахівців-практиків у сфері управління продажами, які активно обговорюються на шпальтах періодичних видань, зокрема в [395–406].

У загальному розумінні інформаційне забезпечення являє собою систему показників і засобів їх опису (класифікатори і коди, економічна документація та відповідним чином організована інформаційна база) [93, с. 15], які призначені для відображення інформації, що характеризує стан керованого об'єкта та слугує основною для прийняття управлінських рішень [407, с. 109].

При визначенні сутності інформаційного забезпечення дослідники розглядають його як систему та як процес.

Основними характеристиками інформаційного забезпечення управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі є:

- являє собою функціональний комплекс, що забезпечує органічну взаємодію технічних засобів, методів та технологій роботи з інформацією;
- забезпечує можливість збирання, пошуку, групування, аналітичної обробки та поширення інформації серед зацікавлених осіб;
- орієнтується на визначені показники збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі та їх деталізоване відображення у ключових показниках роботи підрозділу продажів та його окремих працівників;
- враховує інформаційні потреби користувачів – суб'єктів управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі;
- забезпечує надходження інформації про стан управління товарооборотом через визначені проміжки часу або відповідно до потреб у ній.

Таким чином, як процес інформаційне забезпечення управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі являє собою задоволення потреб користувачів у своєчасній та релевантній інформації щодо показників товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, процесів та факторів, пов'язаних з його отриманням, на основі застосування спеціальних методів, засобів і технологій отримання інформації, її обробки, накопичення та видачі у зручному для використання вигляді.

Як система інформаційне забезпечення управління товарооборотом є складовою більш загальної системи – системи інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємства роздрібної торгівлі та являє собою функціональний комплекс засобів, методів та технологій, що забезпечує пошук, збирання, групування, аналітичну обробку, зберігання

та поширення інформаційних даних щодо показників товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, процесів та факторів, пов'язаних з його отриманням, із визначеною періодичністю та відповідно до інформаційних потреб користувачів.

Колектив авторів під керівництвом Л.І. Федулової [151] вважає, що для успішної діяльності будь-якої фірми потрібен постійний потік правдивої та своєчасної інформації, що забезпечується завдяки функціонуванню системи управлінської інформації, основними елементами якої є такі підсистеми: внутрішня звітність, зовнішня поточна інформація про зовнішнє середовище, показники маркетингових досліджень, дані аналізу інформації.

С.М. Кручінецький, розглядаючи інформаційне забезпечення управління збутом, зосередив уваги на таких аспектах, як: цілі; показники; оперативна звітність; оперативне планування; підготовка, здійснення процесу продажів та реєстрація його результатів; мотивація [398].

Заслуговує на увагу підхід М.В. Тарасюка, який запропонував визначити основними елементами системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами підсистему збирання інформації про стан зовнішнього середовища, підсистему, про стан внутрішнього середовища, підсистему інформаційних потоків та інформаційні технології [408, с. 268], а також розробки О.В. Фоміної, яка визначила рівні розкриття інформації про продаж товарів для різних користувачів [41, с. 64].

З огляду на зазначене, система інформаційного забезпечення управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі може бути представлена таким чином (рис. 5.8).

Зовнішніх користувачів інформації щодо стану управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі можна розглядати як таких, що мають прямий інтерес (інвестори, кредитори, податкові органи, покупці), та тих, що мають непрямі інтереси (аудиторські і контролюючі служби, консультанти з фінансових питань, органи статистики, інші користувачі).

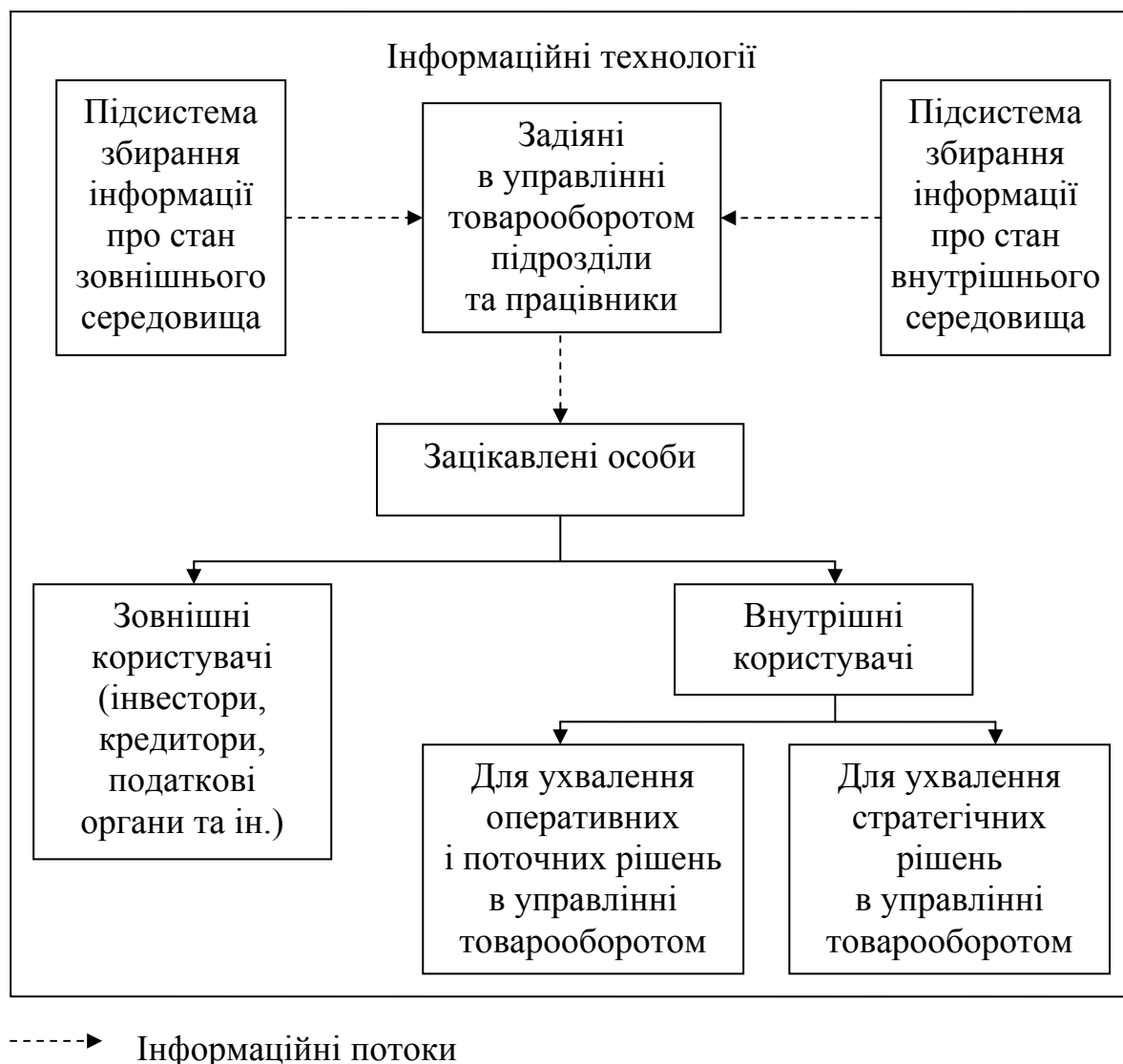


Рис. 5.8. Система інформаційного забезпечення управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі

О.В. Фоміна у дисертаційному дослідженні розглянула класифікацію інформації, необхідної для управління продажами товарів, що налічує 10 класифікаційних ознак [41, с. 57–59]. Стосовно управління товарооборотом підприємств роздрібно́ї торгівлі вбачаємо за доцільне агрегувати інформацію залежно від джерел отримання на інформацію із зовнішнього та інформацію із внутрішнього середовища.

Підсистема збирання інформації про стан зовнішнього середовища, необхідна для ухвалення рішень в управлінні товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі, містить такі блоки:

1) блок інформації щодо сучасного та перспективного стану ринкових факторів (обсяги та структура споживчого попиту, обсяги та структура пропозиції споживчих товарів, стан конкуренції на даному регіональному товарному ринку);

2) блок інформації щодо сучасного та перспективного стану державного регулювання (нормативно-законодавчі акти з питань регулювання доходів населення, рівня торговельних надбавок та цін на соціально значущі товари, непрямих податкових платежів);

3) блок інформації щодо сучасного та перспективного стану макроекономічних факторів (валовий внутрішній продукт, рівень платіжної дисципліни суб'єктів господарювання, рівень інфляційних очікувань тощо).

Визначені блоки інформації щодо сучасного та перспективного стану факторів зовнішнього середовища потребують розроблення та впровадження на підприємстві роздрібної торгівлі постійного моніторингу.

Виконання функцій управління товарооборотом тісно пов'язане з перетворенням, аналізом і оцінкою інформацію, основним матеріальним носієм якої є документ. Виходячи з цього, *підсистему збирання інформації про стан внутрішнього середовища* у цілях забезпечення виконання плану товарообороту та зростаючої динаміки його обсягів на підприємстві роздрібної торгівлі пропонується розглядати як сукупність документів, які являють собою методичне підґрунтя організації процесів у системі продажів [395, с. 31] (рис. 5.9).

О.Б. Семенцов представив систему управління продажами за допомогою документів у вигляді схеми, яка відображає п'ять основних типів документації (рис. 5.10).

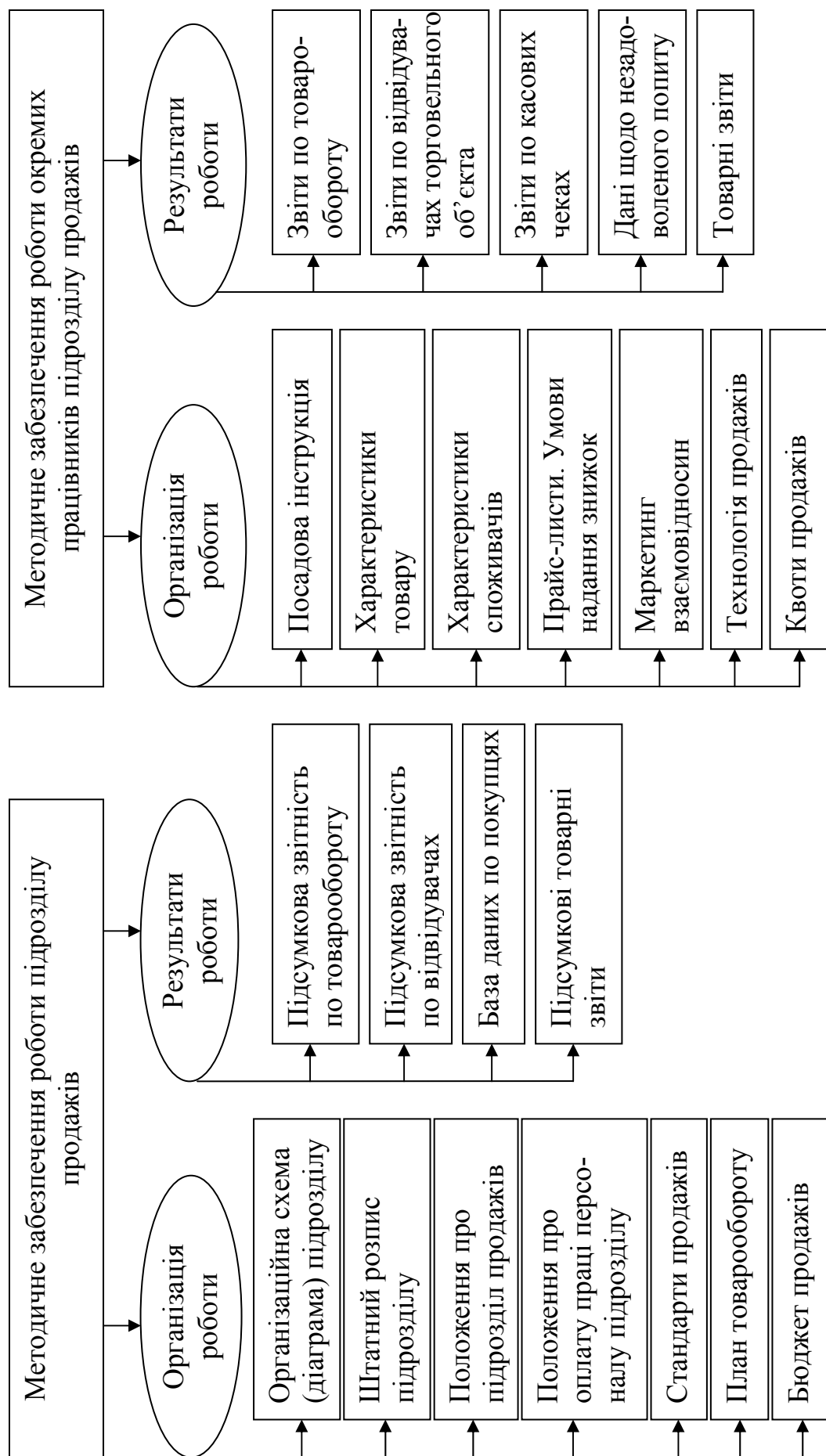


Рис. 5.9. Методичне забезпечення роботи підрозділу продажів підприємства роздрібної торгівлі та його окремих працівників

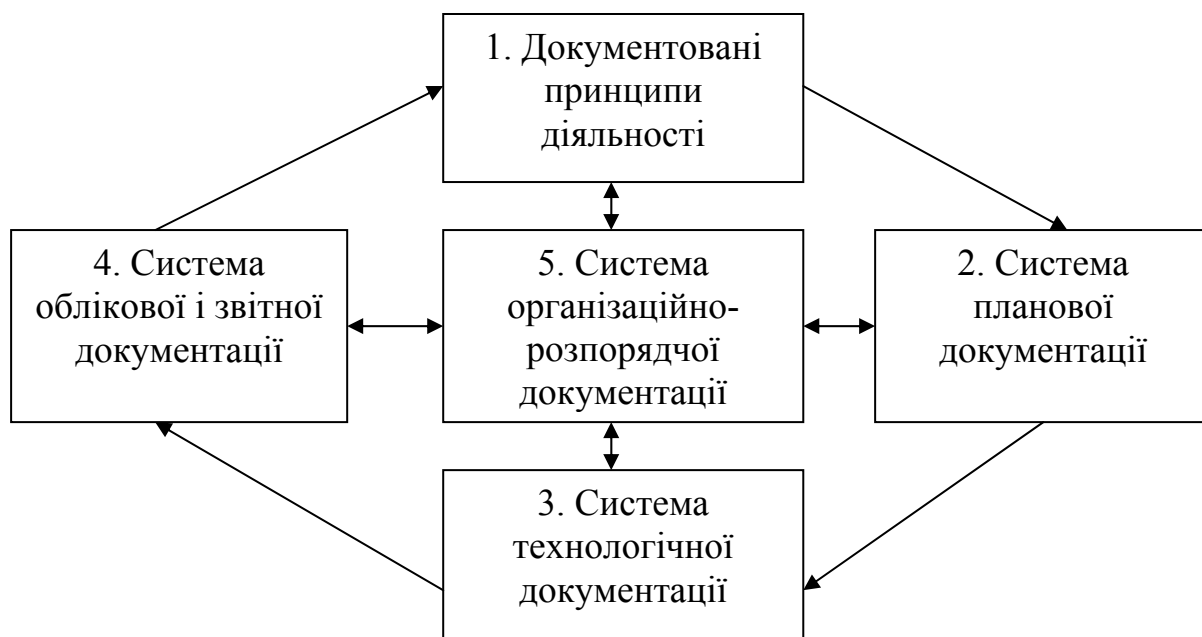


Рис. 5.10. Система управління товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі на основі документів [396, с. 3]

Керуючись наведеною схемою, цикл управлінської діяльності на основі документації представляється таким чином: визначаються принципові підходи в тій або іншій сфері, встановлюються цілі і плани, обирається технологія виконання, здійснюється контроль і узагальнюються результати, забезпечується виконання всіх задач завдяки наділенню керівників і виконавців відповідними повноваженнями.

Кожному із представлених типів документації О.Б. Семенцов надав характеристику і навів авторські рекомендації із застосування в торговельній діяльності [396, 397].

Тип 1. Документовані принципи діяльності.

Для сфери продажів вбачається доцільним розроблення таких основних видів документів представленого типу:

- ✓ політика – документ, який встановлює керівні принципи діяльності в сфері продажів, ступінь деталізації якого визначає конкретне підприємство роздрібно́ї торгівлі;
- ✓ положення – може використовуватися як аналог політики, являє собою звичний для вітчизняної практики вид документа;
- ✓ система показників – набір засобів виміру, які використовують для планування і звітності з продажів, а також винагороди торговельному персоналу, вибір показників часто відображає принципи керівництва у сфері продажів.

Тип 2. Система планової документації.

Для торговельних підприємств можливим є розроблення таких основних планових документів: фінансовий план, стратегія продажів / торговельна стратегія, план по клієнтах, план дій, план по часу. Зазначимо, що використання трьох останніх планових документів є доцільним на підприємствах оптової торгівлі та в організації прямих роздрібних продажів, оскільки пов'язане з деталізацією конкретних клієнтів, дій співробітника по кожному із них та розподіл активності за календарем планового періоду.

У контексті інформаційного забезпечення прогностично-планової функції в управлінні товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі розробляються прогнози товарообороту, план товарообороту, бюджет продажів та квоти продажів.

Тип 3. Система технологічної документації.

У практичній діяльності підприємств торгівлі найчастіше використовують два види документів для опису різних аспектів технології продажів: стандарт(и) продажів і корпоративну книгу продажів.

Стандарт продажів – це документ, який визначає обов'язкові правила роботи. Стандарт може описувати процес продажів повністю, його окремі підпроцеси або навіть окремі етапи. За переконанням фахівців-практиків у сфері роздрібної торгівлі, стандартизація типових процесів повинна містити детальний опис – до рівня робочих процедур.

Формалізація процесів системи продажів підприємства роздрібної торгівлі ґрунтується на такій інформації [136, с. 118]:

- назва, дата затвердження;
- сфера застосування;
- порядок виконання робіт і їх відображення в інформаційній системі;
- правила дій у нестандартних ситуаціях;
- порядок внесення змін до регламенту.

У кожного процесу повинен бути відповідальний (куратор процесу), який відповідає за досягнення результату при реалізації даного процесу.

Стандартизація процесів і поведінки співробітників здебільшого практикується у мережевому торговельному бізнесі.

Для кожного окремого типу торговельного об'єкта мережі виділяють такі основні сфери, в яких розробляються стандарти [409]: асортимент, принципи організації торговельного простору, підтримка запасів і порядку в залі впродовж дня, сезонні та святкові зміни, розміщення та викладка товарів, торговельне обладнання, правила та можливості розміщення рекламних матеріалів у магазинах. Також існує стандарт процедури відкриття нового об'єкта роздрібної торговельної мережі, який може містити такі елементи [410]: вимоги до приміщення (місце розташування, під'їзні шляхи, площа, умови оренди, поверх, основний вхід, площа складських і підсобних приміщень, система комунікацій); оформлення магазину (інтер'єрні рішення, вивіска, вхідна зона, дизайн і планування торговельної зали); процедура отримання дозволів у контролюючих органів; робота персоналу (перелік посад, вимоги до навчання, єдина уніформа); орієнтований сценарій церемонії офіційного відкриття магазину.

У цілях стандартизації робіт у магазинах роздрібної торговельної мережі, покращання якості обслуговування покупців та підвищення товарообороту російська консультативна компанія «Торговельні рішення» пропонує структурувати зони магазину у такий спосіб: зовнішнє оформлення, зона входу, торговельна зала, місце розміщення товару, прикасова зона, зона виходу. Цілі робіт у кожній із визначених зон та необхідні стандарти узагальнені в додатку Я1.

З метою сприяння досягненню визначених цілей управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі поза залежністю від фактору автономності його функціонування (автономно функціонуюче або функціонуюче як група торговельних об'єктів) рекомендується прописати як стандарти: структуру підрозділу продажів; асортиментну матрицю; стандарти мерчандайзингу; бізнес-процеси товароруку; роботу персоналу з обслуговування покупців; поведінку персоналу при виконанні своїх функціональних обов'язків.

Проведене нами дослідження організаційних основ функціонування підрозділу продажів на підприємстві роздрібної торгівлі дозволило встановити, що даний підрозділ може бути побудований за простою, товарною та територіальною

(для роздрібної торговельної мережі) структурою і у своєму складі передбачає такі посади, як завідувач секції (відділу), адміністратор (менеджер) торговельної зали, продавці, продавці-консультанти, продавці-касири, касири.

Асортиментна матриця включає товари продовольчого і непродовольчого ряду та являє собою перелік їх найменувань за затвердженою формою [411]. У мережевій роздрібній торгівлі в асортиментній матриці прийнято виділяти:

- асортиментний мінімум 1, обов'язковий до представлення в усіх магазинах мережі;
- асортиментний мінімум 2, обов'язковий до представлення в магазині мережі з урахуванням поділу всіх магазинів на групи залежно від типу і особливостей місцерозташування.

Стандарт мерчандайзингу включає оформлення цінника, стан товарів, стан стенду, викладку рекламних матеріалів, заміну викладки товарів. Цей стандарт може містити характеристики етапів побудови планограм, в основу якої покладені процеси укладання і обліку договорів на закупівлю товарів, процеси закупок, отримання товарів, асортиментна політика підприємства та правила розміщення і зберігання товарів. Концептуальна послідовність торговельних процесів на підприємстві роздрібної торгівлі, заснована на використанні планограм, має такий вигляд [412, с. 17]:

1. Формування планограм торговельної зали.
2. Контроль дотримання планограми та її змін (звіт виконання планограми, звіт змін планограми).
3. Автозамовлення на поповнення запасів товарів у торговельній залі (заявка на поповнення, процеси комплектації і передачі товарів).
4. Наповнення торговельних полиць товаром (процеси обслуговування покупців).
5. Контроль стану товарів у торговельній залі (відомість критичних товарів, процеси заміни і повернення товарів).

Стандартизація бізнес-процесів товароруку охоплює такий ланцюг процесів: Замовлення товару – Прийом товару – Оприбуткування товару в базу даних – Ціноутворення – Переміщення товару у торговельну залу – Реалізація товару – Списання товару – Інвентаризація.

Стандарт роботи продавців – це сукупність документів, які встановлюють загальні правила обслуговування клієнтів, порядок дій співробітників у типових ситуаціях та способи реагування в особливих ситуаціях [410]. Цей стандарт може передбачати окрему регламентацію роботи персоналу з обслуговування відвідувачів та поведінки при виконанні функціональних обов'язків.

Стандарт обслуговування відвідувачів підприємства роздрібної торгівлі повинен охоплювати послідовність таких обов'язкових етапів: встановлення контакту (ініціація спілкування), виявлення потреб і мотивів, залучення до продажу (демонстрація, примірка), аргументація запропонованих варіантів, робота із запереченнями і етап завершення покупки.

Фахівці-практики акцентують увагу на корисності наведення у стандартах прикладів конкретних фраз торговельного персоналу, які можуть бути використані як відповідь на заперечення відвідувачів, як аргумент на користь різних товарів та ін. З цією метою пропонується розробляти окремий документ – книгу продажів [413].

Корпоративну книгу продажів можна розглядати як загальне зведення правил і розпоряджень, які створені на торговельному підприємстві. Це документ, який містить рекомендації щодо успішного виконання процесу продажів у цілому, в його підпроцесах або їх окремих етапах [396, с. 12]. Ця книга являє собою набір мовних та поведінкових шаблонів, спеціально адаптованих під товари даного підприємства, специфіку торговельно-технологічного процесу та основні типи покупців. У публікаціях фахівців-практиків, зокрема, пропонується такий зміст корпоративної книги продажів: інформація про підприємство; структура підприємства; положення про діяльність підрозділу продажів; основні бізнес-процеси; технологія здійснення процесу продажів; атестація працівників підрозділу продажів [406, с. 13–14].

Стандарт поведінки торговельного персоналу при виконанні своїх функціональних обов'язків повинен охоплювати такі питання: зовнішній вигляд, поведінка в торговельній залі, поведінка при виході клієнта без покупки, поведінка під час масових продажів, робота з поверненнями товарів.

Тип 4. Система облікової і звітної документації.

Практика засвідчує існування множини варіантів видів звітів у сфері продажів підприємства, проте поза залежністю від типу і розміру торговельного об'єкта можна назвати такі принципи обліку і звітності в управлінні товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі:

- ✓ орієнтація облікової та звітної документації на систему планування товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі;
- ✓ можливість ухвалення оперативних рішень в управлінні товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі на підставі облікової та звітної документації;
- ✓ автоматизація обліку та звітності в управлінні товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі;
- ✓ збалансованість системи показників в управлінні товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі, що передбачає використання в обліку та звітності фінансових та нефінансових показників;
- ✓ візуалізація облікової та звітної інформації в управлінні товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі за допомогою наочних засобів у графічній, текстовій, табличній формах.

У табл. 5.7 представлені види оперативної звітності, орієнтованої на внутрішніх користувачів підприємства роздрібно́ї торгівлі в цілях ухвалення оперативних рішень щодо управління товарооборотом.

Таблиця 5.7

Класифікація оперативної звітності в управлінні товарооборотом підприємства роздрібно́ї торгівлі (адаптовано автором за Н.О. Жегаловою [414, с. 17])

| Класифікаційна ознака | Вид оперативної звітності |
|-----------------------|---|
| За змістом | <ul style="list-style-type: none"> • Звіти по ключових позиціях (надаються у міру необхідності та, крім даних за товарооборотом, містять інформацію про інші важливі показники господарської діяльності підприємства); • аналітичні звіти (деталізовано розкривають інформацію за окремим показником) |

Закінчення табл. 5.7

| Класифікаційна ознака | Вид оперативної звітності |
|---------------------------|--|
| За обсягом інформації | <ul style="list-style-type: none"> • Оперативні зведення (містять інформацію на певну дату); • підсумкові звіти (містять інформацію за певний проміжок часу) |
| За частотою представлення | <ul style="list-style-type: none"> • Періодичні (за вимогою); • щоденні; • щотижневі; • щомісячні |
| За рівнем представлення | <ul style="list-style-type: none"> • Звіти керівника підрозділу продажів; • індивідуальні звіти співробітників підрозділу продажів (продавців, продавців-касирів, касирів) |
| За формою представлення | <ul style="list-style-type: none"> • Таблична; • графічна; • текстова |
| За способом представлення | <ul style="list-style-type: none"> • На машинному носії; • на паперовому носії; • по телефону |
| За джерелами інформації | <ul style="list-style-type: none"> • Отримана шляхом оброблення первинної інформації; • усні відомості |

Звіти можуть бути контрольними та аналітичними. Призначення контрольних звітів полягає у контролі відповідності поточних значень показників запланованим. Призначення аналітичних звітів – отримання інформації, придатної для ухвалення рішень, знаходження шляхів зростання, розвитку, покращення. Причому межа між контрольною та аналітичною функціями не завжди може бути чітко визначена.

І.В. Гусаков [399] наводить приклади заповнення кількісних аналітичних звітів про щоденні продажі за клієнтами, продуктами, днями. На нашу думку, для підприємства роздрібної торгівлі можливим та доцільним є складання щоденних звітів продавців, продавців-касирів за товарооборотом з фіксуванням обсягу товарообороту (табл. 5.8), кількістю чеків за день, середньої вартості покупки (табл. 5.9), відвідувачами, закріпленими за продавцем позиціями торгового асортименту (табл. 5.10).

Таблиця 5.8

**Щоденний звіт продавця, продавця-касира
по товарообороту**

| Товар | Дата | День тижня | Обсяг товарообороту, грн | Кількість чеків за день | Середня вартість покупки, грн | Товарооборот нарастаючим підсумком, грн |
|--------|------|------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|---|
| ... | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| Усього | х | х | | | | |

Таблиця 5.9

**Щоденний звіт продавця, продавця-касира
по товарних запасах**

| Товар | Одиниця виміру | Дата | День тижня | Реалізовано товарів | | Залишок товарів | | Норматив товарних запасів, грн | Відхилення фактичного залишку товарів від нормативу, грн | Кількість незадоволених запитів споживачів щодо товару |
|--------|----------------|------|------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|--|--|
| | | | | Натуральні одиниці виміру | Вартісні одиниці виміру, грн | Натуральні одиниці виміру | Вартісні одиниці виміру, грн | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 = 8-9 | 11 |
| ... | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | |
| Всього | х | х | х | | | | | | | |

З метою деталізації щоденного обліку товарообороту на підприємствах роздрібної торгівлі можливо передбачити окреме відображення продавцями, продавцями-касирами у щоденних звітах обсягів продажу товарів зі знижками (в т.ч. диференційовано залежно від розміру знижки), за дисконтними картками (в т.ч. диференційовано залежно від виду дисконтної картки – фіксована, бонусна, спеціальна), за розпродажем та за іншими активізаційними заходами. У цьому зв'язку можуть бути використані типові форми звітів, запропоновані О.В. Фоміною [41].

Щоденний звіт по відвідувачах

| Дата | Відві- дувачі | з 9 ⁰⁰ до 11 ⁰⁰ | | | з 11 ⁰⁰ до 14 ⁰⁰ | | | з 14 ⁰⁰ до 16 ⁰⁰ | | | з 16 ⁰⁰ до 18 ⁰⁰ | | |
|--|-------------------------|---------------------------------------|----------------------|-------------------------|--|----------------------|-------------------------|--|--------------|-------------------------|--|--------------|-------------------------|
| | | Кіль- кість | Частка, % | Сума покупки, грн | Кіль- кість | Частка, % | Сума покупки, грн | Кіль- кість | Частка, % | Сума покупки, грн | Кіль- кість | Частка, % | Сума покупки, грн |
| ... | Зробив покупку | | | | | | | | | | | | |
| | Не зробив покупку | | x | x | | x | x | | x | x | | x | x |
| ... | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| з 18 ⁰⁰ до 20 ⁰⁰ | | | | | | | | | | | | | |
| Кількість | Частка, % | Сума покупки, грн | | Усього за день | | | Усього відвідувачів | | | Усього покупців | | КЗП* | СВП**, грн |
| | | Частка, % | Сума покупки, грн | Кількість | Частка, % | Сума покупки, грн | Усього відвідувачів | Усього покупців | КЗП* | СВП**, грн | СВП**, грн | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | x | | x | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

* КЗП – коефіцієнт завершення покупки (відношення кількості покупок до кількості відвідувачів)
 ** СВП – середня вартість покупки (відношення загальної суми покупок за день до кількості покупок)

Грунтуючись на вищерозглянутому та з урахуванням запропонованих нами типових форм звітності для контролю виконання плану товарообороту та досягнення рекомендованих значень показників ЗСП розвитку товарообороту, з метою забезпечення комплексного характеру управління товарооборотом на підприємстві роздрібно́ї торгівлі рекомендуємо побудувати систему звітності, засновану на окремому або комбінованому використанні таких видів звітних документів:

1) кількісні звіти, які містять інформацію про обсяги товарообороту, кількість відвідувачів, кількість чеків, залишки товарів за визначений аналітичний період;

2) кількісні звіти-прогнози, які містять інформацію щодо перебігу виконання плану товарообороту, кількості чеків підприємства роздрібно́ї торгівлі та передбачають прогнозування їх величини на кінець звітного періоду виходячи із фактичних значень на поточну дату;

3) кількісні порівняння, які являють собою динамічні звіти із відомостями, необхідними для порівняння визначених показників за окремими товарами / товарними групами / товарними категоріями, періодами, продавцями / продавцями-касирами / касирами, товарними відділами / секціями, магазинами (для роздрібно́ї торговельної мережі). Зазначені звіти також передбачають класичне порівняння «план (норма, еталон) – факт» за показниками;

4) якісні звіти, які містять описове викладення досягнутих результатів.

Зведена інформація щодо обсягів і структури товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі знаходить своє відображення в офіційній бухгалтерській звітності (форма № 2 «Звіт про фінансові результати») та статистичній звітності (форма № 1-торг (місячна) «Звіт про товарооборот», форма № 3-торг (квартальна) «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства»).

Тип 5. Система організаційно-розпорядчої документації.

Організаційно-розпорядчі документи вирішують задачу розподілу відповідальності і повноважень між організаційними одиницями (посадами, підрозділами), а також встанов-

люють службову ієрархію. У практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі зазвичай розробляються:

- організаційна схема підрозділу продажів;
- положення про підрозділ продажів;
- посадові інструкції окремих працівників підрозділу продажів;
- порядок пошуку, підбору, аналізу та оформлення працівників на роботу;
- порядок навчання та стажування персоналу, проходження випробувального терміну, програма навчання;
- положення про оплату праці та преміювання персоналу;
- правила внутрішнього трудового розпорядку.

Таким чином, інформаційне забезпечення виступає як одна із складових забезпечувальної частини інформаційної системи управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі. Охарактеризований підхід до формування підсистем збирання інформації зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі сприятиме реалізації визначених функцій управління товарооборотом завдяки задоволенню потреб користувачів в інформації, необхідній для ухвалення ефективних рішень в управлінні товарооборотом.

Інформація, яка накопичується на підприємствах роздрібної торгівлі щодо забезпечення функціонування та результатів системи продажів, досить обширна. Особливо це стосується мережевого торговельного бізнесу, в якому автоматизовані системи фіксують не лише кожен покупку та чек, але й такі параметри операцій купівлі-продажу, як час покупки, номер каси, кількість придбаного товару, який товар, за яким разом було придбано та ін. Тому з метою підвищення ефективності роботи з великими масивами інформації виникає потреба у застосуванні спеціальних технологій накопичення, обробки та представлення інформації у зручному для користувача вигляді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазараки А.А. Торговля: история, цивилизация, мораль / А.А. Мазараки. – К. : Книга, 2010. – 624 с.
2. Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности : учеб. пособ. / М.С. Абрютина. – М. : Дело и Сервис, 2000. – 512 с.
3. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг / за ред. В.В. Апопія, Я.А. Гончарука. – Л. : ЛКА, 2001. – 450 с.
4. Україна у цифрах у 2010 році : стат. зб. / за ред. О.Г. Осауленка. – К. : Держ. комітет стат. України, 2011. – 252 с.
5. Крамченко Л.І. Статистика ринку товарів та послуг : навч. посіб. / Л.І. Крамченко. – Л. : ЛКА, 2002. – 188 с.
6. Статистика ринку товарів та послуг : термінологічний словник / уклад. В.І. Карпов та ін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 240 с.
7. Зеленська О.О. Проблеми трактування сутності категорії «споживчий ринок» [Електронний ресурс] / О.О. Зеленська. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vcndtu/Ekon/2009_39/9.htm.
8. Споживчий ринок України: методологія дослідження та регулювання : монографія / Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Л.І. Дідківська та ін. ; за заг. ред. Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 379 с.
9. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія / В.Д. Лагутін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 327 с.
10. Николаева Т.И. Торговля в сфере товарного обращения [Электронный ресурс] / Т.И. Николаева. – Режим доступа : <http://lib.usue.ru/avtoref/izvest/99-2/s196.pdf>
11. Бородай В.А. Социально-институциональный анализ социетальной сферы торговли в современном обществе : автореф. дис. на соискание науч. степени д-ра социолог.

- наук : спец. 22.00.04 «Социальная структура, социальные институты и процессы» / В.А. Бородай. – Новочеркасск, 2009. – 43 с.
12. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підруч. для вузів / А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
13. Нечаева С.А. Товарооборот, его экономическое значение в народном хозяйстве / С.А. Нечаева, К.Д. Якимчук. – К. : Вища шк., 1975. – 40 с.
14. Марцин В.С. Економіка торгівлі : підруч. / В.С. Марцин. – К. : Знання, 2006. – 402 с.
15. Смолин И.В. Нормативное планирование розничного товарооборота / И.В. Смолин. – К. : Вища шк., 1986. – 51 с.
16. Экономика торгового предприятия : учебник для вузов / А.И. Гребнев, Ю.К. Баженов, О.А. Габриэлян и др. ; рук. авт. кол. А.И. Гребнев. – М. : Экономика, 1996. – 238 с.
17. Валеви́ч Р.П. Экономика торгового предприятия : учеб. пособ. / Р.П. Валеви́ч, Г.А. Давыдова. – Мн. : Выш. шк., 1996. – 367 с.
18. Бланк И.А. Управление торговым предприятием / И.А. Бланк. – М. : Ассоциация авторов и издателей. Тандем та Экмос, 1998. – 416 с.
19. Альбеков А.У. Экономика коммерческого предприятия / А.У. Альбеков, С.А. Согомонян. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 448 с. – (Серия «Учебники, учебные пособия»).
20. Стасюк Н.В. Організаційно-економічний механізм управління товарооборотом підприємств : дис. ... кандидата економ. наук : 08.00.04 / Стасюк Наталія Вікторівна. – Донецьк, 2008. – 225 с.
21. Экономика предприятий торговли и общественного питания : учеб. пособ. / Н.Р. Егорова, Т.И. Николаева, В.В. Тарасова и др. ; под ред. Т.И. Николаевой и Н.Р. Егоровой. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2009. – 400 с.
22. Статистичний щорічник України за 2010 рік : стат. зб. / за ред. О.Г. Осауленка. – К. : Август Трейд, 2011. – 559 с.

23. Роздрібна торгівля України у 2000–2010 роках : стат. зб. / під заг. кер. В.О. Піщейка. – К. : Держ. служба стат. України, 2011. – 191 с.
24. Абрютина М.С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности : учеб. пособ. / М.С. Абрютина. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 464 с.
25. Діяльність суб'єктів господарювання у 2010 році : стат. зб. / за ред. І.М. Жук. – К. : Держ. служба стат. України, 2011. – 448 с.
26. Панько Т.І. Обіг чи оборот? [Електронний ресурс] / Т.І. Панько. – Режим доступу: <http://www.kulturamovy.org.ua/KM/pdfs/Magazine7-4.pdf>
27. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. – Л. : Світ, Т. 1., 2005. – 616 с.
28. Marx K. Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie / K. Marx. – [II b.]. – Berlin : Akademie Verlag GmbH, 2008. – 548 p.
29. Большая советская энциклопедия : в 30 т. / гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М. : Советская энциклопедия. – Т. 26., 1977. – 624 с.
30. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М. : ИТИ технологии, 2003. – 944 с.
31. Саталкина Н.И. Экономика торговли : учеб. пособ. / Н.И. Саталкина, Б.И. Герасимов, Г.И. Терехова. – М. : ФОРУМ, 2011. – 232 с. – (Профессиональное образование).
32. Башкатов Б.И. Практикум по национальному счетоводству : учеб. пособ. для вузов / Б.И. Башкатов, Б.Т. Рябушкин. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 318 с.
33. Статистика рынка товаров и услуг : учебник / И.К. Беляевский, Г.Д. Кулагина, Л.А. Данченко и др. ; под ред. И.К. Беляевского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 656 с.
34. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. В.В. Апопія. – вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 558 с.

35. Островская Е.П. Русско-французский экономический словарь / Е.П. Островская, Л.Г. Кузьминок. – М. : Русская Лютеция. – 416 с.
36. Most Popular Business Terms [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://shimansky.biz/dl/pdf/glossaries_most_popular_business_terms.pdf
37. <http://www.multitran.ru/c/m.exe>
38. Податковий кодекс України : за станом на 27 трав. 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>
39. Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять. ДСТУ 4303:2004. – [Чинний від 2005-07-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2005. – 18 с. – (Національний стандарт України).
40. Яковишина Н.А. Механізми управління реалізацією продукції у забезпеченні прибутковості підприємства : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Яковишина Надія Андріївна. – Хмельницький, 2009. – 231 с.
41. Фоміна О.В. Облік і аудит в управлінні продажами товарів : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 / Фоміна Олена Володимирівна. – К., 2008. – 269 с.
42. Маркетинг: большой толковый словарь / А.П. Панкрухин и др. ; под ред. А.П. Панкрухина. – 2-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 264 с.
43. Балабанова Л.В. Маркетинг : підруч. / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
44. <http://slovopedia.org.ua/38/53410/384879.html>
45. Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории / Дж. Ходжсон. – пер. с англ. – М. : Дело, 2003. – 464 с.
46. Экономика торговли : учебник для торг. вузов / Б.А. Соловьев, Л.А. Алькевич, В.И. Андропов и др. ; рук. авт. кол. Б.А. Соловьев. – М. : Экономика, 1990. – 414 с.
47. Крутова А.С. Методологія та організація бухгалтерського обліку в сфері електронної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.09

- «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / А.С. Крутова. – К., 2011. – 37 с.
48. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / Л.А. Брагин, Т.П. Данько, Г.Г. Иванов и др. ; под общ. ред. Л.А. Брагина и Т.П. Данько. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 560 с.
49. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник у 2 т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. – Л. : Світ, Т. 2., 2005. – 563 с.
50. <http://www.myautotun.ru/dict/o/>
51. <http://www.forexyard.com/ru/glossary>
52. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження / С.В. Мочерний. – Л. : Світ, 2001. – 416 с.
53. Гальчинський А.С. Економічна методологія. Логіка оновлення / А.С. Гальчинський : курс лекцій. – К. : АДЕФ-Україна, 2010. – 572 с.
54. Демшин В.В. Практические аспекты расчета ставки дисконта (метод кумулятивного построения) в процессе оценки бизнеса [Электронный ресурс] / В.В. Демшин. – Режим доступа : <http://www.niec.ru/Met/met008.htm>
55. Рождественська Л.Г. Статистика ринку товарів та послуг : навч. посіб. / Л.Г. Рождественська – К. : КНЕУ, 2005. – 419 с.
56. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
57. Цивільний кодекс України : за станом на 13 берез. 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
58. Інструкція щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 3-торг «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства» : за станом на 9 листоп. 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0941-05>
59. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия : учеб. пособ. / С.Н. Лебедева, Н.А. Казиначикова, А.В. Гавриков ; под ред. С.Н. Лебедевой. – Мн. : Новое знание, 2001. – 240 с.

60. Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия : учебник / Г.Г. Иванов. – М. : Академия, 2010. – 320 с.
61. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учебник для вузов / Л.И. Кравченко. – 5-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Выш. шк., 2000. – 430 с.
62. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2005. – 400 с.
63. Дубровин И.А. Организация производства на предприятии торговли : учеб. пособ. / И.А. Дубровин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2007. – 304 с.
64. Яковлев Ю.П. Економіка торгівлі : навч. посіб. / Ю.П. Яковлев. – Херсон : Олді-плюс, 2009. – 356 с.
65. Экономика отрасли: торговля и общественное питание : учеб. пособ. / [Е.А. Карпенко и др.]. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2010. – 224 с.
66. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли : учебник / Е.В. Харитонов, А.Н. Соломатин, Р.И. Евич [и др.] ; под общ. ред. А.Н. Соломатина. – СПб. : Питер, 2010. – 560 с.
67. Арзуманова Т.И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания : учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К^о, 2011. – 276 с.
68. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія / Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Г.Л. Піратовський [та ін.] ; за заг. ред. Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 334 с.
69. <http://www.deloitte.com/consumerbusinessSTORES>
70. Смена ориентиров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.habeas.ru/prod/2011/0607/smena-orientirov>.
71. Хомяченкова Н.А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Н.А. Хомяченкова. – М., 2011. – 21 с.

72. Международные рекомендации по статистике оптовой и розничной торговли: Статистические документы. – Нью-Йорк : Организация Объединенных Наций, 2010. – 198 с.
73. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 3 «Звіт про фінансові результати» : за станом на 10 січня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99>
74. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 15 «Дохід» : за станом на 10 січня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>
75. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 4 «Звіт про рух грошових коштів» : за станом на 10 січня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99>
76. Голошубова Н. Термінологічне забезпечення теорії та практики торгівлі / Н. Голошубова // Економіка України. – 2005. – № 4. – С. 60–65.
77. Осауленко О.Г. Пріоритети стратегії розвитку державної статистики на період до 2012 року [Електронний ресурс] / О.Г. Осауленко, І.І. Пилипенко, Я.Я. Карчев. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Pspttp/2007_1.pdf
78. Ярных Э.А. Методология статистического исследования информационной инфраструктуры рынка товаров и услуг : автореф. дис. на соискание науч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / Э.А. Ярных. – М., 2009. – 48 с.
79. Statistical requirements compendium – 2010 edition. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2010. – 292 p.
80. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія / Ю.В. Поканевич // Вісник ЖДТУ. – 2009. – № 1(47). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_1/44.pdf.

81. Агафонова Н.В. К вопросу о предмете философии и методологии управления / Н.В. Агафонова // Ученые труды. – М. : Ун-тский гуманитарный лицей, 2005. – С. 31–45.
82. Управление организацией : учебник / Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев, В.Н. Гунин [и др.] ; под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
83. Сухов С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 61–68.
84. Ячменьова В.М. Система управління діяльністю підприємства: сутність та складові / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 65–70.
85. Румянцев А.П. Інтегрований підхід до управління продажами підприємства [Електронний ресурс] / А.П. Румянцев, О.І. Соколов. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Sokolov_210.htm
86. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Osnovyimenedzhmenta/14898/index.html>
87. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера / Р. Лукич. – М. : Добрая книга, 2004. – 336 с.
88. Друкер П.Ф. Практика менеджмента : учеб. пособие / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 400 с.
89. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
90. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
91. Бурцев В. Методология сбытовой политики коммерческой организации / В. Бурцев // Управление продажами. – 2004. – № 6(19). – С. 2–10.

92. Старииков Н.П. Системно-процессное управление [Электронный ресурс] / Н.П. Старииков. – Режим доступа : <http://www.certicom.kiev.ua/spp.html>
93. Божко В.П. Информационные технологии в экономике и управлении : учебно-методический комплекс / В.П. Божко, Д.В. Власов, М.С. Гаспарян. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 120 с.
94. Стасюк Н.В. Механізм управління товарооборотом як соціально-економічна система / Н.В. Стасюк [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=555>
95. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления / Р.М. Фалмер. – в 5-ти т. – М. : ВИПК-энерго, 1992. – 300 с.
96. Павленко А.Ф. Маркетинг : підруч. / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
97. Кальченко А.Г. Логістика : підруч. / А.Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.
98. Окландер М.А. Логістика : підруч. – К. : Центр учбов. л-ри, 2008. – 346 с.
99. Системы управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). ДСТУ ISO 9000:2007. – [Чинний від 2008-01-01]. – К. : Держспоживстандарт Укаїни, 2008. – 29 с. – (Національний стандарт України).
100. Григорьев Л.Ю. Корпоративная архитектура и ее составляющие [Электронный ресурс] / Л.Ю. Григорьев, Д.В. Кудрявцев, С.Л. Горелик. – Режим доступа : http://www.ipages.ru/index.php?ref_item_id=1473&ref_dl=1
101. Гребнев Е.Т. Процессно-ориентированное управление / Е.Т. Гребнев, Е.А. Кандрашина, Х. Хайнце, Д.Н. Бабенков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 3–18.
102. Ваврика Д. Формализованная процедура продажи и параметры результативности в торговой организации / Д. Ваврика, Б. Трэйлер // Управление продажами. – 2006. – № 06(31). – С. 388–408.

103. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли : учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркетинг, 20001. – 596 с.
104. Памбухчиянц О.В. Технология розничной торговли : учеб. для начального проф. образования по профессии «Продавец, контролер-кассир» / О.В. Памбухчиянц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркетинг, 2001. – 284 с.
105. Саркісян Л.Г. Технологія торговельних процесів : навч. посіб. / Л.Г. Саркісян, О.Б. Казакова. – К. : Центр учбов. л-ри, 2007. – 296 с.
106. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н.О. Голошубова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
107. Брагин Л.А. Технология розничной торговли : учеб. пособ. / Л.А. Брагин, И.Б. Стукалова, С.С. Шипилова. – 4-е изд. – М. : Академия, 2008. – 128 с.
108. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт / П. Винкельманн. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2006. – 668 с.
109. Papst P. Vertriebsprozessoptimierung durch kriteriengesteuertes Lead- und Opportunity Management im Anlagengeschaeft / P. Papst. – Hamburg : Druck Diplomica Verlag GmbH. – 2007. – 174 s.
110. Eckert H.V. Vertrieb: Massgeschneiderte Lösungen Für Den Kunden – Den Mitarbeiter Zum Partner Machen – Optimale Rahmenbedingungen Schaffen / H.V. Eckert. – Berlin : Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. – 2005. – 336 s.
111. Власов С. Эволюция понимания процесса продаж: пять уровней технологичности / С. Власов // Личные продажи. – 2008. – № 3. – С. 212–218.
112. Вирлов Я. Модели процессов продаж и их эволюция. Воронка продаж / Я. Вирлов // Управление продажами. – 2001. – № 4. – С. 2–10.
113. Чинарьян Р.А. Теоретические основы классификации концептуальных моделей процесса продаж / Р.А. Чинарьян // Управление продажами. – 2010. – № 01(50). – С. 6–33.

114. Горинская И.В. Методология продажи, ориентированной на покупателя / И.В. Горинская // Маркетинг. – 2002. – № 6(67). – С. 115–121.
115. Бухаркова О.В. Моделирование успеха. Корпоративные стандарты работы с клиентами как инструмент повышения эффективности работы отдела продаж / О.В. Бухаркова, Е.Г. Горшкова // Управление продажами. – 2008. – № 05(42). – С. 292–305.
116. Ритейл 2020: Вся власть – покупателю. – Ч. 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.allretail.com.ua/analytics/articles/25118>
117. Купцов А.С. Тенденции развития розничной торговли: переход к рынку покупателя / А.С. Купцов // Маркетинговое управление в коммерции и логистике. (Науч. сессия проф.-препод. состава, науч. сотрудников и аспирантов по итогам НИР, 2009, март–апрель 2010 г. Факультет коммерции и маркетинга) : сб. докладов в двух ч. / под ред. И.Д. Афанасенко. Ч. II. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – С. 138–142.
118. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту / О.Б. Моргулець // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3(25). – С. 188–192.
119. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Р. Эванс ; пер. с англ. под ред. С.Г. Тригуб. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1184 с.
120. Мак Галли Майкл Т. Основы эффективных продаж. Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности / Майкл Т. Мак Галли ; пер. с англ. – К. : София Ltd., 1997. – 288 с.
121. Дейан А. Изучение рынка / А. Дейан ; пер. с франц. под ред. Г. Божук. – СПб. : Нева, 2003. – 160 с.
122. Аткинсон Д. Всё о продажах / Д. Аткинсон ; пер. с англ. С. Орленко. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с. – (Настольная книга бизнесмена).
123. Шнаппауф Р.А. Практика продаж. Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте: примеры и упражнения:

- вопросы для определения профессионального уровня / Р.А. Шнаппауф. – 3-е изд., перераб. и доп. ; пер. с нем. – М. : Интерэксперт, 2007. – 438 с.
124. Спиро Розанн Л. Управление продажами / Розанн Л. Спиро, Уильям Дж. Стэнтон, Грегори А. Рич. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2007. – 704 с.
125. Джоббер Д. Продажи и управление продажами : учеб. пособ. для вузов / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.
126. Варли Р. Основы управления розничной торговлей / Розмари Варли, Мохаммед Рафик ; пер. с англ. С.Б. Ильин, Н.Д. Бирюкова. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2005. – 456 с.
127. Фридман Г. Дж. Нет, спасибо, я просто посмотрю. Как посетителя превратить в покупателя / Гарри Дж. Фридман. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 248 с.
128. Гонзалез Габриэль Р. Повышение клиентоориентированных продаж с помощью анализа неудач и усилий по исправлению ситуации: основа и призыв к действию / Габриэль Р. Гонзалез, Дуглас К. Ноффман, Томас Н. Инграм // Управление продажами. – 2007. – № 02(33). – С. 120–133.
129. Лежен Э.Ж. Искусство успешных продаж / Э.Ж. Лежен ; пер. с нем. – М. : Грант, 2001. – 350 с.
130. Boles J. S., Babin T. G. Brashear and C. Brooks (2001). An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation – Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* (Summer). – P. 1–13.
131. Brady M.K. and J.J. Cronin Jr. Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Services Research*, Vol. 3. – 2001. – № 3. – P. 241–251.
132. Brown T. J., Mowen, T. Donnavan and J. W. Licata The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*. – 2002. – Vol. 34 (February). – P. 110–119.

133. Flaherty T.B., R. Dahlstrom and S.J. Skinner Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14. – 1999. – № 2. – P. 1–18.
134. Ямагучи Т. Путь торговли / Т. Ямагучи ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 139 с.
135. Бакшт К.А. Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов / К.А. Бакшт. – 2-е изд., расшир. и доп. – СПб. : Питер. – 2007. – 224 с. – (Серия «Продажи на 100%»)
136. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 240 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
137. Иванова С.В. Продажи на 100%: Эффективные техники продвижения товаров и услуг / С.В. Иванова. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 274 с. – (Серия «Бизнес на 100%»)
138. Овсянникова Т.С. Управление продажами : курс лекций / Т.С. Овсянникова. – М. : МИЭМП, 2008. – 228 с.
139. Зиновьева И.В. Совершенствование управления торгово-технологическими процессами / И.В. Зиновьева // *Маркетинг услуг*. – 2006. – № 04(08). – С. 278–292.
140. Горшкова Е.Г. Системное программирование продаж / Е.Г. Горшкова, О.В. Бухаркова // *Управление продажами*. – 2006. – № 01(26). – С. 36–47.
141. Пронишин А.М. Концепция ценности: новые стратегии продаж / А.М. Пронишин // *Управление продажами*. – 2009. – № 03(46). – С. 144–149.
142. Ганус Ю. От рабочих процессов, ориентированных на клиентов, к эффективности торговых организаций / Ю. Ганус // *Управление продажами*. – 2002. – № 3(7). – С. 2–7.
143. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
144. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : автореф. дис. на

- здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Л.В. Фролова. – Донецьк, 2005. – 38 с.
145. Новиков О.А. Логистика : учеб. пособ. / О.А. Новиков, С.А. Уваров. – 2-е изд. – СПб. : Бизнес-пресса, 2000. – 208 с.
146. Каточков В.М. Методология логистики взаимодействующих потоковых процессов / В.М. Каточков // Известия Челябин. науч. центра. – вып. 3 (29), 2005. – С. 106–111.
147. Скоробогатова Т. Естественно-исторический характер выделения сервисной логистики как концепции управления человеческими и сопутствующими потоками / Т. Скоробогатова // РИСК. – 2010. – № 3. – С. 240–243.
148. Скоробогатова Т. Сервисная логистика: терминологическое поле и реалии / Т. Скоробогатова // РИСК. – 2008. – № 2. – С. 32–34.
149. Рогожин Д.В. Стратегия капитализации материального ресурса потребителя. Сфера торговли и услуг / Д.В. Рогожин // Вестник РГТЭУ. – 2010. – № 7–8(І). – С. 104–110.
150. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / В.С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002. – 416 с.
151. Менеджмент організацій : підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник [та ін.] ; за заг. ред. Л.І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
152. Егоров В.П. Критерии оценки эффективности гибких организационных структур управления предприятиями / В.П. Егоров // Економіка і організація управління. – 2011. – вип. № 1(9). – С. 3–13.
153. Лавриненко В. Пять этапов процесса управления / В. Лавриненко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bizkiev.com/content/view/374/205/>
154. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості – передумови конкурентоспроможності та лідерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm021.html>

155. Громакова С.В. О направлениях устойчивого эффективного развития в торговой сфере / С.В. Громакова // Устойчивое и эффективное развитие внутренней торговли Российской Федерации : сб. материалов науч.-практ. конф. – М. : РИПО ИГУМО, 2008. – С. 49–54.
156. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента / И.И. Бажин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.
157. Методика визначення обсягів продажу споживчих товарів населенню за усіма каналами реалізації та обороту роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
158. Продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі у 2010 році : стат.бюл. – К. : Держ. служба стат. України, 2011. – 41 с.
159. Класифікація видів економічної діяльності. ДК 009-2005. – [Чинний від 2006-04-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2006. (Державний класифікатор України).
160. Продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства (І т.) за 2006 рік : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2007. – 72 с.
161. Продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства (І т.) за 2007 рік : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2008. – 72 с.
162. Продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства (І т.) за 2008 рік : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2009. – 72 с.
163. Продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства (І т.) за 2009 рік : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2010. – 72 с.
164. Продаж і запаси товарів у торговій мережі та мережі ресторанного господарства (І т.) за 2010 рік : стат. зб. – К. : Держ. служба стат. України, 2011. – 69 с.
165. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січ. 2011 р. : стат. зб. – К. : Держ. служба стат. України, 2011. – 114 с.
166. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посіб. / Б.В. Гринів. – К. : Центр учбов. л-ри, 2011. – 392 с.

-
167. <http://www.ukrstat.gov.ua>
168. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січ. 2006 р. : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2006. – 173 с.
169. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січ. 2007 р. : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2007. – 170 с.
170. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січ. 2008 р. : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2008. – 134 с.
171. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січ. 2009 р. : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2009. – 134 с.
172. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січ. 2010 р. : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2010. – 134 с.
173. Єфімчук Н.В. Стан торгової мережі та мережі ресторанного господарства у 2009 році / Н.В. Єфімчук // Стат. бюлетень за січень–травень 2010 року. – 2010. – С. 228–232.
174. Роздрібна торгівля України у 2006 році : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2007. – 185 с.
175. Роздрібна торгівля України у 2007 році : стат. зб. – К. : Держ. комітет стат. України, 2008. – 173 с.
176. Баркан Д.И. Управление продажами : учебник / Д.И. Баркан ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2007. – 908 с.
177. Канаян К. Задачи анализа в магазине / К. Канаян, Р. Канаян // Торговое дело. – 2006. – № 12 (декабрь). – С. 22–29.
178. Кіндрацька Г.І. Структуризація економічного аналізу діяльності підприємства: управлінський підхід / Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, М.С. Білик // Вісник ЛУ «Львівська політехніка «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку» № 606. – Л. : Львівська політехніка, 2007. – С. 466–472.
179. Халимбекова Э.А. Анализ и повышение эффективности управления товарооборотом предприятий сферы услуг

- [Электронный ресурс] / Э.А. Халимбекова, П.К. Мурсалова, С.Р. Мамедова // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2006. – № 4 (8). – Режим доступа : http://www.science.ncstu.ru/articles/vak/4/econ/29.pdf/file_download
180. Салливан М. Маркетинг в розничной торговле / М. Салливан, Д. Эдкок. – пер. с англ. под ред. Л.Л. Никитиной. – СПб. : Нева, 2004. – 384 с.
181. Сысоева С.В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице (+CD) / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с. – (Серия «Розничная торговля»).
182. Стерлигова А.Н. Управление запасами широкой номенклатуры: с чего начать? / А.Н. Стерлигова // Логинфо. – 2003. – № 12. – С. 50–55.
183. Калмыков З. Управление ассортиментом. Оборотно-стоимостной анализ / З. Калмыков // Торговое дело. – 2005. – № 7 (июль). – С. 40–45.
184. Смольянинова А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации [Электронный ресурс] / А. Смольянинова. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963/
185. Канаян К. Инструменты розничного аналитика [Электронный ресурс] / К. Канаян, Р. Канаян. – Режим доступа : http://www.usconsult.ru/b_059.html
186. Гринів Б. Збалансованість факторів формування товарообороту підприємств роздрібної торгівлі / Б. Гринів, О. Грицак // Економіст. – 2001. – № 4. – С. 46–48.
187. Круглова О.А. Эффективность управления товарными запасами у предприятиях роздрібної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / О.А. Круглова. – Х., 2002. – 17 с.
188. Богацька Н.М. Управління товарними запасами в роздрібних торговельних підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Н.М. Богацька. – К., 2006. – 20 с.

189. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.М. Коноваленко. – К., 2009. – 24 с.
190. Височин І.В. Оцінка трудового потенціалу підприємств торгівлі України / І.В. Височин // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – вип. 255 : в 9 т. Т.IX. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 2168–2176.
191. Височин І.В. Мотивація персоналу в системі управління товарооборотом підприємства роздрібною торгівлі / І.В. Височин // Інноваційна економіка. Всеукр. наук.-вироб. журн. – 2011. – № 1 (20). – С. 170–178.
192. Краснокутська Н. Особливості ресурсного потенціалу торговельних підприємств України (емпіричний аналіз) [Електронний ресурс] / Н. Краснокутська. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2010_2/3.pdf
193. Пан Л.В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л.В. Пан // Наукові записки. – Т. 21. Економічні науки. – 2003. – С. 56–63.
194. Височин І.В. Збалансована система показників ефективності діяльності підприємства як інструмент стратегічного менеджменту / І.В. Височин // Фінансова система України : зб. наук. пр. – Острог : Острозька академія, 2009. – вип. 12. – 518 с.
195. Городничев А.Ю. Внедрение системы КПД в действующую на предприятии систему управления / А.Ю. Городничев // Управленческий учет и финансы. – 2006. – № 02(06). – С. 118–130.
196. Игнатова Т.В. Стратегический контроллинг как фактор устойчивого развития предприятий розничной торговли : автореф. дис на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным

- хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами сферы услуг) по экономическим наукам» / Т.В. Игнатова. – Красноярск, 2008. – 22 с.
197. Сацук Т.П. Построение системы управления финансами организаций на основе контроллинга (на примере торговых сетевых компаний) : автореф. дис. на соискание ученой степени доктора экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Т.П. Сацук. – СПб., 2010. – 43 с.
198. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности / А. Прайснер. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2006. – 304 с.
199. Вирлов Я. Ключевые показатели эффективности продаж / Я. Вирлов // Управление продажами. – 2004. – № 1(14). – С. 19–25.
200. Чинарьян Р.А. Сбалансированное управление продажами: заметки на полях / Р.А. Чинарьян // Управление продажами. – 2006. – № 4(29). – С. 270–276.
201. Данько Т.П. Система управления эффективностью маркетинга / Т.П. Данько, О.В. Китова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 05(77). – С. 362–376.
202. Клавдиева Е.В. Основы методологии разработки системы ключевых показателей эффективности / Е.В. Клавдиева // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 3(57). – С. 17–22.
203. Медведев П.М. Маркетинговые показатели, используемые для управления бизнесом на основе концепции Balanced Scorecard / П.М. Медведев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 3(57). – С. 71–78.
204. Козлов М. Управление продажами: Модели и стратегии / дизайн и внедрение / планирование и принятие решений /

- контроль и ответственность. – 7 февраля 2003 г. [Электронный ресурс] / М. Козлов. – Режим доступа : http://www.itctraining.ru/files/files/1214993136_mksm_3_Budgeting.pdf.
205. Наумов В.Н. Подход к управлению продажами с помощью сбалансированной системы показателей / В.Н. Наумов // Управление каналами дистрибуции. – 2007. – № 04(12). – С. 280–292.
206. Солнце А.Э. Контроллинг маркетинга и сбыта на промышленных предприятиях : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг» / А.Э. Солнце. – СПб., 2007. – 16 с.
207. Нифаева О.В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге / О.В. Нифаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5(49). – С. 31–36.
208. Расулов А.Ф. Как сделать так, чтобы ключевые показатели работали / А.Ф. Расулов // Управление продажами. – 2007. – № 03(34). – С. 148–165.
209. http://www.google.com.ua/search?hl=ru&defl=ru&q=define:Развитие&ei=11inS9nUOZmCmwPK-eCBAw&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title&ved=0CA YQkAE
210. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О.В. Раєвнєва. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
211. Кочнев А.Ф. BSC, KPI и другие показатели / А.Ф. Кочнев // Стратегический менеджмент. – 2010. – № 02(10). – С. 96–107.
212. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортона. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 304 с.
213. Нильс-Горан О. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / О. Нильс-Горан, Ж. Рой, М. Ветер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 304 с.

214. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
215. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П.Р. Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
216. Хьюберт Р.К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Р.К. Хьюберт ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.
217. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер ; пер. с англ. А. Платонова. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 288 с.
218. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / Т.И. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 97–104.
219. Анализируй это! Анализ продаж для оценки эффективности работы магазина // Торговое дело. – 2004. – № 12 (декабрь). – С. 24–29.
220. Дзинько Т. Показатели эффективности деятельности ритейлера / Т. Дзинько // Новый маркетинг. – 2009. – № 9. – С. 86–91.
221. Новоселова Н. Необходимость в планировании ключевых показателей работы розничного магазина [Электронный ресурс] / Н. Новоселова. – Режим доступа : <http://www.retailclub.ru/manage/333.html>
222. Мессмер М. Мотивация персонала для «чайников» / М. Мессмер. – М. : Диалектика, 2006. – 384 с.
223. Фролова Л. Логістичний підхід до формування збалансованої системи показників / Л. Фролова // Вісник КНТЕУ. – 2005. – № 5. – С. 52–59.

-
-
224. Немировский И. ССП: внедрение, оценка деятельности компании [Электронный ресурс] / И. Немировский, И. Старожукова. – Режим доступа : <http://www.logolex.com.ua/articles/18/88/>
225. Метельков А.А. Разработка КПЭ компании: вопросы и ответы / А.А. Метельков // Управление корпоративными финансами. – 2009. – № 02(32). – С. 118–124.
226. Билая Л.А. Мотивация персонала при помощи сбалансированной системы показателей / Л.А. Билая // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 02(06). – С. 94–101.
227. Клавдиева Е.В. Основы методологии разработки системы ключевых показателей эффективности / Е.В. Клавдиева // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 3(57). – С. 17–22.
228. Королева Е.И. Организация работы коммерческой службы на основе ключевых показателей деятельности / Е.И. Королева, А.М. Сухоруков // Управление продажами. – 2007. – № 02(33). – С. 82–89.
229. Гулейков М.Ю. Стратегия продаж и потенциал компании / М.Ю. Гулейков // Управление продажами. – 2007. – № 05(36). – С. 294–301.
230. Дмитриев С. Прибыль или продажи [Электронный ресурс] / С. Дмитриев. – Режим доступа : <http://vespolsoft.com/koncepciya-upravlenie-uvelicheniem-prodaj/ishodnye-polozeniya/pribyl-ili-prodaji/>
231. Бондаренко Т.В. Формирование объекта мотивации / Т.В. Бондаренко // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 4. – С. 12–17.
232. Кулакова О. Особенности организации продаж по территориям, рынкам, продуктам, клиентам / О. Кулакова // Управление продажами. – 2003. – № 3(11). – С. 4–12.
233. Сахаров Е. Принципы формирования организационной структуры отдела продаж / Е. Сахаров // Управление продажами. – 2005. – № 6(25). – С. 15–19.
234. Здравомыслов П.И. Организация службы продаж / П.И. Здравомыслов // Управление каналами дистрибуции. – 2007. – № 04(12). – С. 310–319.

235. Ларин Н.А. Организация работы отдела продаж в торговых компаниях / Н.А. Ларин // Управление каналами дистрибуции. – 2008. – № 01(13). – С. 2–11.
236. Эпштейн М.З. Роль службы продаж в создании конкурентных преимуществ фирмы / М.З. Эпштейн, Е.Ф. Дмитрук // Управление продажами. – 2001. – № 1. – С. 8–14.
237. Сорочкина Е. «Двойка» за чек, «пятерка» за сдачу / Е. Сорочкина // // Новости торговли. Торговое оборудование. – 2006. – № 1. – С. 8–12.
238. Анализ чеков в розничной торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.pl-e.ru/w/Анализ_чеков_в_розничной_торговле
239. Аксенова Е. Как сделать персонал сторонником новой системы управления / Е. Аксенова // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – № 4(04). – С. 25–29.
240. Вишняков О.Л. Мотивирование с использованием системы Balanced Scorecard / О.Л. Вишняков, Н.А. Фанталова // Мотивация и оплата труда. – 2006. – № 04(08). – С. 238–243.
241. Жданкин Н.А. Мотивация персонала как ключевой показатель эффективности компании / Н.А. Жданкин // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 04(24). – С. 250–260.
242. Шматалюк А.Е. Настройка системы мотивации с использованием системы сбалансированных показателей / А.Е. Шматалюк // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 1. – С. 47–51.
243. Подобный Д. Стимулирование службы продаж по результатам выполнения нормативов и целевых планов / Д. Подобный // Управление продажами. – 2004. – № 3(16). – С. 39–42.
244. Колчина М.В. Стимулирование сбытового персонала на основе плановых показателей / М.В. Колчина // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 3. – С. 14–20.
245. Терентьев П.А. Система премиального вознаграждения персонала в рамках внедрения сбалансированной системы показателей / П.А. Терентьев, А.В. Путилин // Логистика сегодня. – № 03(21). – С. 154–163.

246. Кармишин М.Е. Система мотивации менеджеров по продажам в канале товарной дистрибуции / М.Е. Кармишин // Управление каналами дистрибуции. – 2010. – № 01(21). – С. 26–32.
247. Сичелли Д. Некоторые вопросы компенсации сбытовому персоналу / Д. Сичелли // Управление продажами. – 2004. – № 5(18). – С. 29–44.
248. Осорина А. Построение эффективной системы мотивации продавцов с использованием CRM-технологий / А. Осорина // Управление продажами. – 2005. – № 6(25). – С. 20–26.
249. Васильев Б.М. Система мотивации: плановый подход / Б.М. Васильев // Управление продажами. – 2010. – № 04(53). – С. 224–244.
250. Иванов О. Компенсация, направленная на мотивацию персонала / О. Иванов // Управление продажами. – 2004. – № 5(18). – С. 18–28.
251. Львов М.А. Методологии компании Microsoft в проектном менеджменте и системе сбалансированных показателей [Электронный ресурс] / М.А. Львов. – Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1036>
252. Пустовойт О. Удосконалення системи обігу споживчих товарів / О. Пустовойт // Економіка України. – 2003. – № 11. – С. 28–33.
253. Савченко О.П. Розрахунок місткості регіонального ринку взуття / О.П. Савченко // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 1. – С. 23–26.
254. Крутиков Ф.А. Теоретические основы определения емкости рынка / Ф.А. Крутиков. – М. : Экономика, 1965. – 160 с.
255. Аллавердян В.В. Как рассчитать емкость рынка? [Электронный ресурс] / В.В. Аллавердян. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/lib-research/market_capacity.htm
256. Столмов Л.Ф. Рынковедение : учеб. для студ. кооп. ин-тов, обучающихся по спец.: «Экономика торговли», «Товароведение и организация торговли прод. товарами» и «Товароведение и организация торговли непрод. товарами» / Л.Ф. Столмов. – М. : Экономика, 1983. – 232 с.

257. Синяева И.М. Маркетинг торговли : учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М. : Дашков и К°, 2010. – 752 с.
258. Голубков Е.П. Исследование рынков / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 13–36.
259. Статистика : підруч. / С.С. Герасименко, А.В. Головач, Є.М. Єріна [та ін.] ; за ред. С.С. Герасименка. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2000. – 467 с.
260. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т.3 / Редкол. : ... С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
261. Колисник М. Методы прогнозирования продаж компании [Электронный ресурс] / М. Колисник. – Режим доступа : <http://www.investadviser.com.ua/rus/publications/912.html>.
262. Как своими силами оценить емкость рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.salespro.ru/167/print>.
263. Овчинникова О.В. Как и какую информацию нужно собирать для формирования маркетинговой стратегии / О.В. Овчинникова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – № 04(88). – С. 294–305.
264. Зарубин А. Как определить размер рынка [Электронный ресурс] / А. Зарубин. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/market_size.htm.
265. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии : учебник / В.А. Горемыкин. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшее образование, 2009. – 634 с. – (Основы наук).
266. Азоев Г.Л. Методы оценки емкости рынка / Г.Л. Азоев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 1999. – № 6. – С. 43–48.
267. Система показателей статистики рынка товаров и услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru/article21877.html>
268. Качалов И. Планирование продаж с точностью 90% и выше / И. Качалов. – СПб. : Питер, 2008. – 304 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

-
269. Определение емкости рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://b2blogger.com/articles/manage/46.html>
270. Бушуева Л.И. Методы прогнозирования объема продаж / Л.И. Бушуева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 15–30.
271. Бородич С.А. Эконометрика : учеб. пособ. / С.А. Бородич. – Мн. : Новое знание, 2001. – 408 с.
272. Петухова И.В. Прогнозирование емкости рынка отдельных групп товаров и услуг / И.В. Петухова, Н.В. Петухова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 62–74.
273. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
274. Методичні рекомендації складання прогнозних балансів попиту і пропозиції продовольчих ресурсів : затв. наказом М-ва економіки України від 18 груд. 2009 р. № 1426 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=148347&cat_id=38738
275. Минин А.А. Маркетинговое планирование. Российская практика / А.А. Минин. – М. : Вершина, 2007. – 128 с.
276. Карпов В.А. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку : навч. посіб. / В.А. Карпов, В.Р. Кучеренко. – К. : Знання, КОО, 2001. – 215 с.
277. Розвиток секторів і товарних ринків України : НАН України, Ін-т екон. прогнозування ; за ред. В.О. Точиліна. – Ужгород : ІВА, 2001. – 400 с.
278. Петров П.В. Экономика товарного обращения : учеб. для вузов / П.В. Петров, А.Н. Соломатин. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 220 с. – (Серия «Высшее образование»).
279. Горбачев М.Н. Оценка потенциала региона / М.Н. Горбачев // Управление каналами дистрибуции. – 2010. – № 01(21). – С. 16–24.
280. Петровская А.А. Применение методов теории нечетких множеств для получения значения объема рынка / А.А. Петровская, М.И. Гальченко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 2(56). – С. 66–74.

281. Олефір В. Товарний ринок як об'єкт дослідження / В. Олефір // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 3. – С. 5–15.
282. Пелих А.С. Методы анализа, планирования и управления : учеб. пособ. / А.С. Пелих, Л.Л. Терехов, А.Н. Кизилев. – Ростов н/Д : РГЭА, 1997. – 264 с.
283. Закон України «Про прожитковий мінімум» : за станом на 22 трав. 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=966-14>
284. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» : за станом на 14 квіт. 2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/656-2000-п>
285. Комлев Е.Б. К вопросу определения степени удовлетворения спроса в сегменте потребительского рынка / Е.Б. Комлев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6(26). – С. 10–31.
286. Сурков С.А. Исследование покупательной способности как инструмент управления продажами: косвенные методы. Ч. 1. Методы исследования / С.А. Сурков // Управление продажами. – 2002. – № 4(8). – С. 38–44.
287. Сурков С.А. Исследование покупательной способности как инструмент управления продажами: косвенные методы. Ч. 2. Модели / С.А. Сурков // Управление продажами. – 2003. – № 1(9). – С. 40–44.
288. Сурков С.А. Исследование покупательной способности как инструмент управления продажами: косвенные методы. Ч. 3. Экспериментальные результаты, выводы и рекомендации / С.А. Сурков // Управление продажами. – 2003. – № 3(11). – С. 44–49.
289. Архипова Л.В. Рынковедение : учеб. для кооп. техникумов / Л.В. Архипова, Н.Ф. Баёв. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1982. – 288 с.
290. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.

291. Тодосийчук А.В. Основы управления инновационной деятельностью в организации : учеб. пособ. / А.В. Тодосийчук. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Рос. акад. естественных наук (отделение исследования циклов и прогнозирования), 1999. – 156 с.
292. Петров П.В. Прогнозирование емкости рынка : лекции / П.В. Петров, А.Н. Соломатин. – СПб. : ТЭИ, 1997. – 30 с.
293. Спирин А.А. Экономико-математические методы и модели в торговле : учеб. пособ. для экон. и товаровед. факт. торг. вузов / А.А. Спирин, Г.П. Фомин. – М. : Экономика, 1988. – 149 с.
294. Сардак С.Э. Методология определения емкости товарного рынка / С.Э. Сардак // Маркетинг і бізнес. – 2004. – № 1(31). – С. 86–91.
295. Недосекин А. Нечетко-множественный подход в маркетинговых исследованиях [Электронный ресурс] / А. Недосекин, А. Овсянко. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/articles/marketing/15.htm>
296. Штовба С.Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику [Электронный ресурс] / С.Д. Штовба. – Режим доступа : http://matlab.tutor.net.ru/library/books/Math/MATLAB/CD/Matlab_RU/fuzzy-logic/book1/index.asp.htm
297. Черемушкин С.В. Прогнозирование спроса и количественная оценка эффективности методов стимулирования продаж. Ч. 2 / С.В. Черемушкин // Управление продажами. – 2009. – № 06(49). – С. 342–357.
298. Аристов С.А. Имитационное моделирование экономических систем : учеб. пособ. / С.А. Аристов. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2004. – 121 с.
299. Мур Дж. Экономическое моделирование в Microsoft Excel / Мур Дж., Уэдерфорд Ларри Р. [и др.]. – 6-е изд. – пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 1024 с.
300. Громова Н.М. Основы экономического прогнозирования : учеб. пособ. / Н.М. Громова, Н.И. Громова. – М. : Академия естествознания, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.monographies.ru/10>.

301. Эрлих А.А. Технический анализ товарных и финансовых рынков : прикладное пособие / А.А. Эрлих. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 176 с.
302. Прыгун И.В. Методологический и методический подходы к обоснованию прогнозных показателей развития розничного товарооборота / И.В. Прыгун // Научные труды ДонНТУ, 2006. – вып. 30. – С. 63–68. – Серия: экономическая.
303. Шив Ч.Д. Курс МВА по маркетингу / Чарльз Д. Шив, Александр Уотсон Хайэм ; пер. с англ. Б. Зуев, А. Исаенко. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 717 с.
304. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами / К.Н. Петров. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2010. – 384 с.
305. Канаян К. Оценка конкуренции на локальном рынке торговой недвижимости [Электронный ресурс] / К. Канаян, Р. Канаян. – Режим доступа : http://www.usconsult.ru/b_076.html.
306. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
307. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посіб. ; за ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 280 с.
308. Стюарт Г. Эффективное управление збутом / Грант Стюарт ; пер. з англ. О.Д. Канікевич. – Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2002. – 192 с.
309. Петухова С.В. Актуальные проблемы внутрифирменного планирования [Электронный ресурс] / С.В. Петухова. – Режим доступа : http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2006/1/260.pdf
310. Логинов П.П. Стратегическая оценка текущего планирования / П.П. Логинов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 35–43.
311. Полякова О.Ю. Моделирование системных характеристик экономики : учеб. пособ. / О.Ю. Полякова, А.В. Милов. – Х. : ИНЖЭК, 2004. – 296 с.

-
312. Кобец Е.А. Планирование на предприятии : учеб. пособ. / Е.А. Кобец. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006. – 526 с.
313. Рибнікова Н.О. Нова парадигма планування діяльності підприємства: актуальність створення та можливість впровадження / Н. О. Рибнікова // Відповідальна економіка : Науково-популярний альманах / Громадська організація «Ініціатива зі сприяння еколого-економічній інтеграції» ; С.Р. Рибніков, Н.О. Рибнікова (ред.). – Луганськ : СПД Резніков В.С., 2009. – вип. 1. – С. 83–89.
314. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. – М. : Экономика, 1995. – 335 с.
315. Кочковой О. Как увязать бюджет со стратегией компании [Электронный ресурс] / О. Кочковой. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/controlling/budget_and_strategy.shtml
316. Окладников Д. Бюджетирование и управленческий учет / Д. Окладников // Управленческий учет и финансы. – 2005. – № 1. – С. 64–70.
317. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др. ; под ред. Г.В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
318. Горшкова Л.В. Планирование торговли : учеб. пособ. / Л.В. Горшкова. – Владивосток : Изд-во Дальневосточ. ун-та, 2005. – 90 с.
319. Тарасюк М.В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економка, організація і управління підприємствами» / М.В. Тарасюк. – К., 2006. – 29 с.
320. Аньшин В.М. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития : учеб. пособ. / В.М. Аньшин, И.Н. Царьков, А.Ю. Яковлева. – М. : Дело, 2005. – 240 с.
321. Пономаренко И.А. Планирование деятельности торгового персонала компаний / И.А. Пономаренко // Управление продажами. – 2011. – № 03(58). – С. 140–150.

322. Тарасюк Г.М. Контроль в системі управління плановою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г.М. Тарасюк. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/POR TAL/soc_gum/ptmbo/2010_1/30.pdf
323. Воронкова В.Г. Соціально-економічне прогнозування : навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 288 с.
324. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : навч. посіб. / Т.І. Макаренко. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 160 с.
325. Глівенко С.В. Економічне прогнозування : навч. посіб. / С.В. Глівенко, М.О. Соколов, О.М. Теліженко. – 3-тє вид., доп. – Суми : Ун-тська книга, 2004. – 207 с.
326. Кулявець В.О. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посіб. / В.О. Кулявець. – К. : Кондор, 2009. – 194 с.
327. Горчаков А.А. Математический аппарат для инвестора [Электронный ресурс] / А.А. Горчаков. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/press/afa/97_3_164-219.pdf
328. Ткаченко Т. «Воронка продаж» в управлении сбытом [Электронный ресурс] / Т. Ткаченко. – Режим доступа : <http://www.salesman.ua/news/show/784.html>
329. Пашута М.Т. Прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку : навч. посіб. / М.Т. Пашута. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 408 с.
330. Планування та прогнозування в умовах ринку : навч. посіб. / за ред. В.Г. Вороноковї. – К. : Професіонал, 2006. – 608 с.
331. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособ. / Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 260 с. – (Серия «Высшее образование»).
332. Кошечкин С.А. Алгоритм прогнозирования объема продаж в MS EXCEL / С.А. Кошечкин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5(25). – С. 34–42.
333. Дзюба С.А. Технология прогнозирования временных рядов с сезонной составляющей / С.А. Дзюба // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 18–27.

-
334. Лебедева М.Ю. Методы прогнозирования временных рядов в маркетинговых исследованиях / М.Ю. Лебедева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 4 (72). – С. 7–17.
335. Арженовский С.В. Статистические методы прогнозирования : учеб. пособ. / С.В. Арженовский, И.Н. Молчанов. – Ростов-н/Д. : Рост. гос. экон. ун-т, 2001. – 74 с.
336. Калініна І.О. Дослідження нейромережових методів у задачах прогнозування [Електронний ресурс] / І.О. Калініна. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Npchdu/Computer_technology/2009_93/93-17.pdf
337. Ханк Д.Э. Бизнес-прогнозирование / Д.Э. Ханк, Д.У. Уичерн, А.Дж. Райтс. – 7-е изд. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 656 с.
338. Хисрик Р.Д. Торговля и менеджмент продаж / Роберт Д. Хисрик, Ральф В. Джексон ; пер. с англ. – М. : Филинь, 1996. – 368 с. – («Серия «Экономика для практиков»).
339. Джонстон М.У. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль / Марк У. Джонстон, Грег У. Маршалл. – М. : Вильямс, 2007. – 640 с.
340. Булгаков Ю.В. Адаптивные модели прогноза продаж / Ю.В. Булгаков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4(84). – С. 3–14.
341. Зайцева Т. Методика разработки прогноза продаж / Т. Зайцева // Управление продажами. – 2004. – № 4(17). – С. 6–16.
342. Загинайло И.В. Периодические линии тренда в прогнозировании объемов продаж [Электронный ресурс] / И.В. Загинайло. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/finanalysis/math/add_to_kosh-bond.shtml?printversion
343. Бондаренко А. Доработка алгоритма прогнозирования объема продаж в MS EXCEL [Электронный ресурс] / А. Бондаренко. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/finance/fin069.html>
344. Коренев А. Прогноз продаж статистическим методом [Электронный ресурс] / А. Коренев. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/finanalysis/math/statistical_method.shtml

345. Шушкевич С.В. Прогнозирование продаж: взгляд в будущее / С.В. Шушкевич // Управление продажами. – 2007. – № 01 (32). – С. 8–17.
346. Бакшт К.А. Прогноз продаж: обеспечение гарантированного сбыта / К.А. Бакшт // Управление продажами. – 2008. – № 05 (42). – С. 266–269.
347. Канаян К. Прогнозирование показателей работы при открытии нового магазина [Электронный ресурс] / К. Канаян, Р. Канаян. – Режим доступа : <http://www.shop-academy.ru/articles/store-architctural-design/forcasting-store-operations-062.htm>
348. Саймон Г. Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании / Германн Саймон, Фрэнк Ф. Билстайн, Фрэнк Луби ; пер. с англ. Ю.В. Рябининой. – М. : Вершина, 2008. – 262 с.
349. Farris Paul W. The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects / Paul W. Farris, Michael J. Moore. – Cambridge University Press, 2004. – 345 p.
350. Ailawadi Kusum L. Market Share and ROI: Observing the Effect of Unobserved Variables / Kusum L. Ailawadi, Paul W. Farris, Mark E. Parry // International Journal of Research in Marketing. – 1999. – № 16. – P. 17–33.
351. Armstrong J. Scott Competitor-oriented Objectives: The Myth of Market Share / J. Scott Armstrong, Kesten C. Green // International Journal of Business. – 2007. – № 12(1). – P. 115–134.
352. Борисов В.Г. Прогнозування ємкості та частки ринку товарів та послуг [Електронний ресурс] / В.Г. Борисов, О.О. Нехаєнко, О.В. Кірічек. – Режим доступу : http://eprints.kname.edu.ua/5860/1/296-300Борисов_ВГ.pdf
353. Нил У.Д. Принципы сегментирования рынка / Нил Уильям Д. // Маркетинг дайджест. – 2005. – № 1(07). – С. 19–26.
354. Лахно М. НІ – хаосу! Побудова асортиментної матриці / М. Лахно // Управление магазином. – 2008. – № 6(6) июнь. – С. 4–9.

355. Мазманова Б.Г. Методические вопросы прогнозирования сбыта / Б.Г. Мазманова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 105–124.
356. http://ru.wikipedia.org/wiki/Искусственная_нейронная_сеть
357. Круг П.Г. Нейронные сети и нейрокомпьютеры : учеб. пособ. по курсу «Микропроцессоры» / П.Г. Круг. – М. : МЭИ, 2002. – 176 с.
358. Аналитические технологии для прогнозирования и анализа данных [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.neuroproject.ru/tutorial.php>
359. Скриба Н.Н. Бизнес-планирование в торговле: методические подходы и практические рекомендации : учеб. пособ. / Н.Н. Скриба, И.М. Микулич, Р.П. Валевиц. – Мн. : БГЭУ, 2001. – 216 с.
360. Карх Д.А. Экономическая и социальная эффективность услуг розничной торговли : автореф. дис. на соискание науч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг)» / Д.А. Карх. – Екатеринбург, 2010. – 38 с.
361. Тарелкина Т. Совмещение интересов компании, клиентов и менеджеров по продажам в системе управления продажами / Т. Тарелкина // Управление продажами. – 2003. – № 3(11). – С. 27–34.
362. Брижашева О.В. Маркетинг торговли : учеб. пособ. / О.В. Брижашева. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 170 с.
363. Положение об отделе розничной торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://d-instrukciya.ru/polozheniya-ob-otdelach/polozhenie-ob-otdele-roznichnoy-torgovli>
364. Положение о структуре управления сети супермаркетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kostromin.net/?p=770>
365. Беленинова М. Формирование команды отдела продаж [Электронный ресурс] / М. Беленинова. – Режим доступа : <http://www.allbtl.ru/files/102010-01.pdf>

366. Бобиенко О.М. Ключевые компетенции профессионала как конкурентное преимущество на рынке труда / О.М. Бобиенко // Современная конкуренция. – 2008. – № 4(10). – С. 96–104.
367. Пси-фактор [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psyfactor.org/prod2.htm>
368. Бобиенко О.М. Теоретические подходы к проблемам ключевых компетенций // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2003/issue2/cult3.html>
369. Спенсер-мл. Л.М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : НРРО, 2005. – 384 с.
370. Компетенции продавца или менеджера по продажам [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://olga-mukhortova.livejournal.com/425019.html>
371. Оценка по-взрослому [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.timeway.ru/articles/otsenka_po_vzrosloму/
372. Модель компетенций лучших менеджеров по продажам [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.keyconsulting.ru/arkhivy/model-kompetentsij-lutchshikh-prodavtsov/>
373. Новикова Т. Организация розничной торговли «с нуля». Ч. 2 / Т. Новикова // Управление продажами. – 2005. – № 4(23). – С. 34–49.
374. Рыбакова А.А. Сущность понятий «компетенция» и «компетентность»: от количественного измерения к качественному наполнению / А.А. Рыбакова // Вестник Ставропольского гос. ун-та. – 2009. – № 61. – С. 51–57.
375. Голова А.Г. Компетентностный подход к организации продаж / А.Г. Голова // Управление продажами. – 2009. – № 06(49). – С. 334–340.
376. Дідковська Л.Д. Менеджмент : навч. посіб. / Л.Д. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К. : Алеута, КНТ, 2007. – 516 с.

-
377. Стерхова С. Взаимодействие маркетинга и сбыта – инструмент повышения эффективности работы фирмы / С. Стерхова // Управление продажами. – 2004. – № 3(16). – С. 8–13.
378. Богза А.В. Взаимодействие служб сбыта и маркетинга / А.В. Богза // Управление продажами. – 2006. – № 02(27). – С. 84–89.
379. Баранова Т.Ю. Эффективное взаимодействие маркетингового подразделения с отделом продаж / Т.Ю. Баранова // Индустриальный и B2B маркетинг. – 2008. – № 03(03). – С. 174–181.
380. Браславская Н.С. Отдел маркетинга: от служанки отдела продаж к направляющей сбыт функции / Н.С. Браславская // Маркетинговые коммуникации. – 2008. – № 04(46). – С. 222–229.
381. Ананьева Т.Е. Sales vs Marketing или Sales & Marketing? / Т.Е. Ананьева // Индустриальный и B2B маркетинг. – 2010. – № 01(09). – С. 22–30.
382. Трифонов В. Взаимодействие между подразделениями маркетинга и продаж [Электронный ресурс] / В. Трифонов. – Режим доступа : <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=1302>
383. Бобров А. Продажи и маркетинг без противоречий [Электронный ресурс] / А. Бобров. – Режим доступа : <http://md-consulting.ru/articles/html/article23.html>
384. Уолтон С. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart / С. Уолтон, Хьюи Дж. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 224 с.
385. Петров К.Н. Управление отделом продаж. Планирование, организация, контроль / К.Н. Петров. – М. : Вильямс. – 2010. – 336 с.
386. Шлянчак Д.Б. Мотивация торгового персонала – от общего к частному / Д.Б. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 04(16). – С. 282–289.
387. Нистулей И. Свободная касса [Электронный ресурс] / И. Нистулей. – Режим доступа : <http://retail-tech.ru/fashion/articles/1703/33819/>

388. Енин С.Г. Стимулирование персонала в розничной торговле / С.Г. Енин // Управление продажами. – № 3(7). – С. 53–56.
389. Канаян К. Мотивация сотрудников в розничной торговле. Интересы магазина и «свой интерес» [Электронный ресурс] / К. Канаян, Р. Канаян. – Режим доступа : <http://www.stratomedia.com/retail-russian/retail-articles/personnel-management/motivating-retail-employees.htm>
390. Горбачев М.Н. Эволюция системы оплаты труда в отделе сбыта / М.Н. Горбачев, Д.В. Ткаченко // Управление продажами. – 2008. – № 04(41). – С. 218–228.
391. Инсарова Н.М. Роль системы мотивации в розничных продажах / Н.М. Инсарова // Управление продажами. – 2007. – № 03(34). – С. 166–176.
392. Соколов А.В. Особенности обучения и мотивации продавцов в розничных продажах / А.В. Соколов // Личные продажи. – 2009. – № 02(06). – С. 118–125.
393. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
394. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с.
395. Черемисинов В.Г. Методическое обеспечение продаж / В.Г. Черемисинов // Управление компанией. – 2004. – № 02(33). – С. 31–34.
396. Семенцов А.Б. Использование документации в управлении продажами: общий обзор и рекомендации (Ч. 1) / А.Б. Семенцов // Управление продажами. – 2011. – № 01(56). – С. 2–14.
397. Семенцов А.Б. Использование документации в управлении продажами: общий обзор и рекомендации (Ч. 2) / А.Б. Семенцов // Управление продажами. – 2011. – № 02(57). – С. 66–75.
398. Кручинецкий С.М. Информационное обеспечение управления сбытом [Электронный ресурс] / С.М. Кручинецкий. –

- Режим доступа : http://www.prostobiz.ua/layout/set/print/biznes/upravlenie_biznesom/stati/informatsionnoe_obespechenie_upravleniya_sbytom
399. Гусаков И.В. Аналитическая отчетность как инструмент управления продажами / И.В. Гусаков // Управление продажами. – 2008. – № 05(42). – С. 276–291.
400. Клейн К. Системы отчетности и контроля в области продаж: преимущества, особенности применения / К. Клейн // Управление продажами. – 2004. – № 2(15). – С. 12–16.
401. Бриль Д.А. Структура компании и отдела продаж. Отчетность и документооборот отдела продаж / Д.А. Бриль // Личные продажи. – 2008. – № 01(01). – С. 32–42.
402. Бехтерев С.В. Управление информацией о продажах с помощью майнд-менеджмента / С.В. Бехтерев // Управление продажами. – 2009. – № 05(48). – С. 282–287.
403. Катернюк А.В. Маркетинговая информационная система как основа создания системы управления компанией / А.В. Катернюк // Управленческий учет и финансы. – 2007. – № 04(12). – С. 320–340.
404. Храпкин П.Л. Информационные потоки в управлении продажами / Л.П. Храпкин // Управление продажами. – 2008. – № 03(40). – С. 138–145.
405. Овчинникова О.В. Опыт создания аналитической службы маркетинга и продаж / О.В. Овчинникова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – № 01(61). – С. 32–39.
406. Неганов М. Корпоративная книга продаж, или профессиональный инструмент для управления продажами / М. Неганов // Управление продажами. – 2005. – № 4(23). – С. 8–16.
407. Информационные системы в экономике : учебник / под ред. Г.А. Титоренко ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 463 с.

408. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М.В. Тарасюк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 548 с.
409. Канаян К. Стандарты для розничных сетей: разработка и внедрение [Электронный ресурс] / К. Канаян, Р. Канаян. – Режим доступа : <http://www.shop-academy.ru/articles/merchandising/retail-chain-standards-033.htm>
410. Пивень Е. Стандартизация работы розничных магазинов [Электронный ресурс] / Е. Пивень. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1339&print=true>
411. Бузукова Е. Стратегический подход к управлению ассортиментом [Электронный ресурс] / Е. Бузукова. – Режим доступа : http://zakup.vl.ru/files/strategiya_i_upravlenie_assortim.pdf
412. Пустовит И. Долгая дорога к полке ... Оптимизация процесса пополнения товарных запасов / И. Пустовит // Управление магазином. – 2008. – № 7(7). – С. 16–23.
413. Пацюк А. Стандарты обслуживания или Что такое «хорошо» и что такое «плохо» [Электронный ресурс] / А. Пацюк. – Режим доступа : <http://www.retail-ua.com/articles/?view=97>
414. Жегалова Н.А. Оперативный учет и контроль: теория и методика : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / Н.А. Жегалова. – М., 2009. – 22 с.
415. Иваницкий В.И. Экономика торговли / В.И. Иваницкий. – К. : Вища шк., 1978. – 408 с.
416. Щедрин Н.И. Статистика торговли : учеб. пособ. / Н.И. Щедрин, Н.Н. Егоров. – М. : Финансы и статистика, 1987. – 327 с.
417. Сребник Б.В. Экономика торговли : учеб. для вузов по спец. «Финасы и кредит» / Б.В. Сребник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высш. шк., 1989. – 231 с.

418. Економіка підприємства : навч. посіб. / за ред. А.А. Фастовець. – К. : Укоопосвіта. – 2000. – 572 с.
419. Блонська В.І. Роздрібний товарообіг торговельного підприємства та напрямки ефективності управління ним у сучасних умовах господарювання / В.І. Блонська, К.О. Феофанова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – вип. 18.4. – С. 123–127.
420. Compilation Manual for an Index of Service Production («Пособие по расчету индекса производимых услуг») (Paris, Organization for Economic Cooperation and Development, 2007) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.oecd.org/findDocument/0,2350,en_2649_34257_1_119669_1_1_1,00.html
421. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособ. для вузов / В.И. Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с. – (Серия «Учебное пособие для вузов»).
422. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т.Л. Саати. – М. : Радио и связь, 1989. – 316 с.
423. Система стандартов организации работ на торговом предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://90.156.148.176/article.php?idarticle=006534>

ДОДАТКИ

Додаток А

Ретроспектива визначень категорії «роздрібний товарообіг» у наукових працях другої половини ХХ ст. – початку ХХІ ст.

| Автор | Трактування терміна |
|--|--|
| Нечаєва С.О., Якимчук К.Д. [13, с. 3] | Роздрібний товарообіг – це кінцева, заключна стадія в русі товарів, коли вони переходять із сфери обігу до сфери особистого споживання. Реалізовані товари переходять у власність споживачів, споживаються або ж утворюють їх споживчий фонд, тобто випадають із сфери обігу і перестають бути товарами. Роздрібний товарообіг – сукупність або сума продажу товарів безпосередньо споживачам, головним чином населенню для особистого споживання, а також продаж товарів державним організаціям, підприємствам і установам для колективного споживання або господарських потреб |
| Іваницький В.І. [415, с. 147] | Кінцева реалізація продовольчих і непродовольчих товарів шляхом обміну грошових доходів населення на предмети народного споживання називається роздрібним товарообігом. Сума грошей, отримана за продані товари у визначений період часу, показує обсяг роздрібного товарообігу – його кількісний вираз |
| Смолін І.В. [15, с. 5] | Роздрібний товарообіг – це кінцева реалізація товарів шляхом обміну грошових доходів населення на предмети народного споживання. Як економічна категорія він являє собою сукупність економічних відносин, які виникають у процесі купівлі-продажу, тобто при переході матеріальних благ із сфери обігу до сфери особистого споживання, і характеризує масу проданих товарів, виражену в грошовій формі |

Продовження дод. А
Продовження таблиці

| Автор | Трактування терміна |
|--|--|
| Щедрин М.І., Єгоров М.Н. [416, с. 175] | Роздрібним товарооборотом називається продаж товарів населенню для особистого споживання |
| Сребнік Б.В. [417, с. 120] | Роздрібний товарооборот відображає обсяг роздрібного продажу товарів і реалізації послуг товарного характеру населенню. До його складу входить також так званий дрібнооптовий оборот, який складається з продажу товарів для господарських потреб організаціям, підприємствам і установам |
| Данилов Є.І. [46, с. 121] | Роздрібний товарооборот – обсяг реалізації товарів народного споживання населенню й іншим споживачам у грошовому виразі |
| Гребнев А.І., Баженов Ю.К. та ін. [16, с. 102] | Роздрібний товарооборот – продаж товарів населенню для задоволення особистих потреб в обмін на його грошові доходи. Економічні відносини, пов'язані з обміном грошових доходів на товари, виражають економічну сутність роздрібного товарообороту: роздрібний товарооборот характеризує завершення процесу обігу, товари переходять у власність споживачів, споживаються або ж утворюють споживчий фонд, тобто випадають із сфери обігу і перестають бути товарами. Роздрібний товарооборот характеризує обсяг діяльності підприємства |
| Валевич Р.П., Давидова Г.А. [17, с. 6] | Роздрібний товарооборот – кількісний показник, що характеризує обсяг продаж, він виражає економічні відносини, які виникають на заключній стадії руху товарів із сфери обігу в особисте споживання шляхом їх обміну на грошові доходи |
| Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. [12, с. 94, 96] | Роздрібний товарооборот характеризує обсяг залучення купівельних фондів споживачів у вигляді грошових доходів, що отримані як оплата праці і обмінюються в роздрібній торгівлі на товари відповідно до попиту споживачів. Роздрібний товарооборот характеризує обсяги продажу безпосередньо населенню споживчих товарів для власного користування |

Продовження дод. А
Продовження таблиці

| Автор | Трактування терміна |
|---|--|
| Абрютіна М.С. [2, с. 89–90] | Роздрібний товарооборот включає продаж товарів готівковий розрахунок населенню, незалежно від каналів реалізації |
| Кравченко Л.І. [61, с. 5] | Роздрібний товарооборот включає продаж товарів населенню для особистого споживання, а також підприємствам і установам для колективного споживання і поточних господарських потреб |
| Фастовець А.А. [418, с. 51] | Роздрібний товарообіг – кількісний показник, що характеризує кінцеву стадію руху товарів у сфері обігу, коли товари із сфери обігу надходять у сферу особистого (індивідуального або спільного) споживання шляхом їх обміну на грошові доходи |
| Лебедева С.М., Казіначікова Н.О., Гавріков А.В. [59, с. 44] | Роздрібний товарооборот – це кількісний показник, який характеризує обсяг продаж. Він виражає економічні відносини, які виникають на заключній стадії руху товарів із сфери обігу до сфери споживання шляхом обміну на грошові доходи |
| Брагін Л.А., Данько Т.П. [48, с. 455–456] | Роздрібний товарооборот – це передача товарів кінцевим споживачам. Як економічний показник роздрібний товарооборот відображає обсяг товарної маси (в грошовому виразі), які переходить у сферу особистого споживання, і характеризує, з одного боку, грошову виручку торгівлі, з іншого – суму витрат населення на придбання товарів. Роздрібний товарооборот як статистичний показник відображає обсяг продажу товарів населенню через всі канали реалізації в офіційно врахованих підприємствах, на речових, змішаних і продуктових ринках |
| Карпов В.А., Кучеренко В.Р. [277, с. 167] | Товарообіг роздрібний – купівля товару населенням для особистого споживання |

Продовження дод. А
Продовження таблиці

| Автор | Трактування терміна |
|---|---|
| Альбеков А.У., Согомонян С.О. [19, с. 166, 167] | Роздрібний товарооборот – це продаж товарів кінцевим споживачам. Це економічні відносини, пов'язані з обміном готівкових грошових коштів населення на придбані товари. Під роздрібним товарооборотом розуміють продаж споживчих товарів населенню за готівковий розрахунок незалежно від каналів їх реалізації |
| Беляєвський І.К. та ін. [33, с. 360] | Продаж товарів кінцевим споживачам, переважно населенню, для задоволення особистих потреб відносять до категорії роздрібного товарообороту |
| Крамченко Л.І. [5, с. 85] | Роздрібний товарооборот – це обсяг продажу товарів для кінцевого споживання. Кінцевим споживачем головним чином виступає населення |
| Бланк І.О. [56, с. 161] | Роздрібний товарооборот характеризує продаж споживчих товарів населенню та іншим кінцевим споживачам, завершуючи процес їх обігу на споживчому ринку |
| Рождественська Л.Г. [55, с. 294] | Роздрібний товарооборот відбиває одночасно вартість реалізованої товарної маси, грошовий виторг продавців та витрати покупців на придбання товарів |
| Карпов В.І., Попов І.І. та ін. [6, с. 215] | Роздрібний товарооборот – продаж товарів населенню; обсяг товарообороту визначається інструкцією Держкомстату України |
| Тарасюк Г.М. [62, с. 142] | Роздрібний товарообіг – це продаж товарів у роздрібній торгівлі кінцевим споживачам. На цьому процесі обігу товару завершується. Як економічний показник роздрібний товарообіг відображає обсяг товарної маси (в грошовому вираженні), що переходить до сфери особистого споживання, і характеризує, з одного боку, грошову виручку в торгівлі, з іншого – суму витрат населення на придбання товарів |
| Марцин В.С. [14, с. 97] | Роздрібний товарооборот – це реалізація товарів населенню для особистого споживання в обмін на його грошові доходи, а також продаж товарів ринкового фонду організаціям і установам для колективного споживання та задоволення їх господарських потреб. Такий продаж ще називають дрібним оптом |

Продовження дод. А
Продовження таблиці

| Автор | Трактування терміна |
|---|---|
| Дубровін І.О. [63, с. 110] | Роздрібний товарооборот включає передачу товарів кінцевим споживачам. Як показник він характеризує грошову виручку торгівлі і одночасно суму витрат населення на придбання товарів |
| Блонська В.І., Феофанова К.О. [419, с. 124] | Роздрібний товарообіг – це кількісний показник, який характеризує обсяг реалізації товарів населенню та іншим кінцевим споживачам для задоволення їх господарських потреб, що завершує процес обігу товарів на споживчому ринку та визначається у грошовому виразі за певний період часу |
| Стасюк Н.В. [20, с. 16] | Роздрібний товарооборот – комплексна система соціально орієнтованих економічних відносин суспільного відтворення на стадії обміну грошових доходів населення на споживчі товари |
| Ніколаєва Т.І., Єгорова Н.Р. та ін. [21, с. 81] | Роздрібний товарооборот характеризує обсяг продажу товарів населенню для особистого, сімейного, домашнього використання; він означає завершення процесу обігу товарів на споживчому ринку і перехід товарів в особисте або колективне користування. Економічна сутність роздрібного товарообороту виявляється в обміні грошових доходів споживачів на товари і послуги в процесі купівлі-продажу і в економічних відносинах, пов'язаних з цим обміном |
| Яковлев Ю.П. [64, с. 12] | Роздрібний товарообіг – це кількісний показник, що характеризує обсяг продажу, він виражає економічні відносини, що виникають на заключному етапі руху товарів зі сфери обігу в особисте споживання шляхом обміну на грошові доходи |

*Закінчення дод. А
Закінчення таблиці*

| Автор | Трактування терміна |
|---|---|
| Іванов Г.Г. [60, с. 41–42] | Роздрібний товарооборот – це продаж (перепродаж без видозміни) нових і бувших у використанні товарів населенню для особистого споживання, домашнього використання, а також для спільного споживання |
| Соломатін О.М. та ін. [66, с. 99] | Сутність роздрібного товарообороту виражають економічні відносини, пов'язані з обміном грошових доходів населення на придбані товари |
| Карпенко О.А. та ін. [65, с. 63] | Роздрібний товарооборот – обсяг реалізації товарів у грошовому виразі, який характеризує заключний етап руху продукції із сфери обігу до сфери споживання |
| Гринів Б.В. [166, с. 22] | Роздрібний товарооборот – це обсяг реалізації товарів населенню й іншим споживачам через організований споживчий ринок у грошовому виразі. Він є важливим показником соціально-економічного розвитку країни, який виражає економічні відносини, що виникають на кінцевій стадії руху товарів із сфери обігу в особисте споживання |
| Саталкіна Н.І., Герасимов Б.І., Терехова Г.І. [31, с. 81] | Роздрібний товарооборот характеризує продаж товарів через торговельну мережу та підприємства харчування за готівковий і безготівковий розрахунок. Економічний зміст роздрібного товарообороту – реалізація предметів споживання населенню в обмін на його грошові доходи |

**Порівняння понять товарообороту/продажів, доходів
і надходжень у міжнародній статистиці підприємств [420]**

| Складовий елемент | Товарооборот/ продажі | Дохід від поточної діяльності | Загальний дохід | Загальні надхо- дження |
|--|--------------------------|-------------------------------------|--------------------|------------------------------|
| Валовий обсяг продажу товарів | Так | Так | Так | Так |
| Надання послуг | Так | Так | Так | Так |
| Доставка і оброблення вантажів | Так | Так | Так | Так |
| Монтаж | Так | Так | Так | Так |
| Технічне обслуговування і ремонт | Так | Так | Так | Так |
| Перероблення | Так | Так | Так | Так |
| Зберігання | Так | Так | Так | Так |
| Надходження від здачі в оренду автотранспортних засобів, устаткування, приладів, інструментів та інших товарів | Так | Так | Так | Так |
| Комісійні винагороди за організацію фінансування | Так | Так | Так | Так |
| Платежі за незавершене виробництво | Так | Так | Так | Так |
| Ринкова вартість компенсації, отриманої замість грошових коштів | Так | Так | Так | Так |
| Валовий обсяг продаж, здійснюваних підрозділами, концесійними об'єктами, гральними і торговими автоматами, операторами яких є сторонні організації | Так | Ні | Ні | Так |
| Частка продажу одиниць, здійснюваних підрозділами, концесійними об'єктами, гральними і торговими автоматами, операторами яких є сторонні організації | Ні | Так | Так | Ні |

Закінчення дод. Б
Закінчення таблиці

| Складовий елемент | Товарооборот/ продажі | Дохід від поточної діяльності | Загальний дохід | Загальні надхо- дження |
|---|--------------------------|-------------------------------------|--------------------|------------------------------|
| Суми, отримані за роботу, передану в субпідряд іншим сторонам | Так | Ні | Ні | Так |
| Споживання, продажі і податок на додану вартість | Ні | Ні | Ні | Так |
| Надходження від продажу нерухомості, інвестицій або інших активів, які зберігаються для перепродажу | Ні | Ні | Ні | Так |
| Дохід від відсотків і дивідендів | Ні | Ні | Так | Так |
| Оренда нерухомості | Ні | Ні | Так | Так |
| Внески, подарунки, позики і дотації | Ні | Ні | Так | Так |
| Зниження цін, повер- нення платежів, знижки і поворотна упаковка | Ні | Ні | Ні | Ні |
| Усі митні платежі та податки на товари або послуги, включені у виставлені підпри- ємством рахунки- фактури | Ні | Ні | Ні | Ні |
| Субсидії на поточну діяльність, отримані від державних органів | Ні | Ні | Ні | Ні |

Порівняльні характеристики основних моделей продажів [114, с. 117]

| Показники | Ідеологія продажу (підхід) | Принципи продажу | Фокус продажу | Результати продажу | Послідовність стадій продажу | Стиль продажу | Особливості комунікації | Тип поведінки продавця |
|-----------------------------|----------------------------|--|---------------|--|--|-----------------|--|---|
| Клієнто-орієнтовані продажі | Маркетинг відносин | 1. Допомога у першій та подальшій покупках 2. Орієнтація на досягнення взаємної вигоди 3. Орієнтація на довгострокову взаємодію 4. Орієнтація на розуміння покупця та його потреб | Покупець | – Угода; – взаємна задоволеність результатами купівлі-продажу; – можливість продовжувати і розвивати контакт (відносини); – перспектива повторних угод; – перспектива рекомендацій; – додаткова маркетингова інформація про покупця | 1. Маркетингова підготовка продажу. 2. Переговори про продажі з наступними стадіями: – встановлення контакту; – вислуховування і визначення потреб; – презентація товару; – відповіді на заперечення; – укладання угоди. 3. Супроводження процесу угоди, розвиток співпраці і відносин з покупцем | Консультативний | 1. Постійне використання зворотного зв'язку (діалог). 2. Активне (рефлексивне) слухання. 3. Адресна і семантично значима мова. 4. Рефлексивна позиція у спілкуванні. 5. Використання принципів взаємодії «виграш-виграш», тобто ідеології співпраці. 6. «Ви-підхід». 7. Інформація, яка використовується продавцем – спонукальна | – Поведінка розуміння; – питальна поведінка; – поведінка допомоги і підтримки; – рішуча поведінка; – пояснювальна поведінка |
| | | | | | | | | |

Продовження дод. В
Продовження таблиці

| Показники | Ідеологія продажу (підхід) | Принципи продажу | Фокус продажу | Результати продажу | Послідовність стадій продажу | Стиль продажу | Особливості комунікації | Тип поведінки продавця |
|------------------------------|----------------------------|--|---------------|---|---|-----------------------|---|--|
| Товарно-орієнтовані про-дажі | Товарний підхід | 1. «Гарний товар продає себе сам» 2. Орієнтація на власний виграш | Товар | – Угода; – перспектива повторних угод, якщо якість товару задовольнила покупця | 1. Інформаційна підготовка до продажу з акцентом на особливості власного товару і товарів конкурентів. 2. Переговори про продажі: – презентація з аргументами про переваги пропонованого товару порівняно з іншими товарами; – відповіді на заперечення; – укладання угоди | Жорсткий (агресивний) | 1. В основному моно-лог продавця. 2. Багатослів'я на тему «Товар». 3. Нав'язування товару. 4. Ідеологія взаємовідносин – виграш продавця. 5. Інформація, яка використовується продавцем – описова | – Заучена – пояснювальна поведінка; – рішуча поведінка |
| | | | | | | | | |

Закінчення дод. В
Закінчення таблиці

| Показники | Ідеологія продажу (підхід) | Принципи продажу | Фокус продажу | Результати продажу | Послідовність стадій продажу | Стиль продажу | Особливості комунікації | Тип поведінки продавця |
|---------------------------------|----------------------------|---|---------------|--|---|-----------------------|--|---|
| Модель, орієнтована на продавця | | 1. Однобічний виграш «тут і зараз» 2. Продажі за будь-яку ціну | | – Угода; – задоволеність одного із учасників; – перспектива повторних угод, якщо між сторонами виник гарний контакт і влаштувала якість товару | 1. Інформаційна підготовка за всіма можливими контактами (основний метод – «сліпий пошук») 2. Переговори про продажі: – презентація з аргументами з особистого досвіду свого або знайомих; – відповіді на заперечення; – укладання угоди | Жорсткий (агресивний) | 1. В основному монолог продавця. 2. Багато-слів'я і само-вихваляння на теми: «Наша фірма», «Я», «Мій досвід». 3. Активне використання маніпуляційних технік. 4. Взаємодія типу «виграш-програш» | – Поведінка натиску (рішуча); – поведінка з позиції судді; – пояснювальна поведінка |
| | Збутовий підхід | | Продавець | | | | | |

Загальний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі України за регіонами у 2006–2010 рр.

| Регіон | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | | тис. грн |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|----------|
| | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без розд-рібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | | |
| Україна | 22177728,7 | 63068037,8 | 29553185,1 | 86046877,14 | 45591786,4 | 115921553 | 41689399,6 | 137412878,3 | 54704754,5 | 164819933,9 | |
| Автономна Республіка Крим | 736757,8 | 2230812,3 | 1086529,3 | 2871473 | 1427232,2 | 4067290,7 | 1328047,3 | 4529365,6 | 1685837,6 | 5706210,8 | |
| Вінницька | 910014,8 | 1450867,4 | 966333,3 | 1753868,2 | 1567422,2 | 2103086,1 | 1360840,2 | 1927688,3 | 1767124,4 | 2293831,8 | |
| Волинська | 511049,7 | 897370,2 | 256243,8 | 1173246,6 | 397877,7 | 1779493,1 | 573720,4 | 1590807,3 | 975504,9 | 2142972,2 | |
| Дніпропет-ровська | 1612613,1 | 5709618,8 | 2388890,7 | 7660821,1 | 3620845,6 | 10889560,4 | 2066052,1 | 13533524,4 | 3453857,1 | 16206949,7 | |
| Донецька | 2192195,5 | 6094988,2 | 3186049,6 | 8175201 | 5508422 | 11074691,2 | 3358270,2 | 13553990,8 | 4296721,8 | 16586157,4 | |
| Житомирська | 611888,0 | 1053440,8 | 736993,1 | 1519212,6 | 946863 | 2094227,7 | 992395,1 | 2054292,4 | 1198012,3 | 2758130,6 | |
| Закарпатська | 944793,9 | 938891,3 | 1154968,2 | 1092617,9 | 1804696,1 | 1510970,8 | 1297622,5 | 2080434,5 | 1755704,1 | 1987995,2 | |
| Запорізька | 288791,5 | 2437926,5 | 421055,3 | 3293633,8 | 880292,9 | 4592530,7 | 1457706,6 | 5095049,7 | 2307018,7 | 6415839 | |
| Івано-Франківська | 528304,9 | 905392,3 | 616696,3 | 1214890 | 853019,6 | 1766704 | 780881,5 | 2072327,0 | 1035639,7 | 2426613,5 | |
| Київська | 651948,6 | 1692472,0 | 981798,6 | 2921427,4 | 1577813,8 | 3743563,9 | 2822802,8 | 5807256,6 | 2993953 | 6978460,3 | |
| Кіровоградська | 540909,7 | 669812,7 | 621942,5 | 975112,1 | 1099289 | 1265257,1 | 890840,9 | 1583960,9 | 1109934,2 | 2084816,2 | |

Закінчення дод. Д
Закінчення таблиці

| Регіон | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | |
|----------------|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) |
| Луганська | 746618,4 | 1509929,9 | 1021777,4 | 2093608,9 | 1538506,7 | 3296905,5 | 1226418,2 | 4250785,6 | 1920951,2 | 5630822,8 |
| Львівська | 2105512,2 | 3466278,0 | 2596194,9 | 4659270,5 | 4042033,9 | 6545491 | 3355159,5 | 6828484,1 | 3133898,6 | 8338508 |
| Миколаївська | 350241,5 | 1022924,8 | 764188,2 | 1323493,6 | 1164978,8 | 2079512 | 1006782,6 | 2740020,9 | 1173684 | 3089439,6 |
| Одеська | 1969911,1 | 3811286,2 | 2353333,5 | 5498195,6 | 3085442,4 | 7891828,9 | 2238361,6 | 9763366,5 | 3593951,8 | 11558482,9 |
| Полтавська | 330512,3 | 1526420,1 | 487053,3 | 2243119,6 | 959863,3 | 3121752,5 | 826310,8 | 3329417,9 | 1211584,7 | 3706734,6 |
| Рівненська | 168204,9 | 843259,2 | 436880,8 | 1199248,1 | 674258,8 | 1797652,7 | 710817,9 | 1879631,8 | 1058512 | 2218941,8 |
| Сумська | 622357,7 | 884643,5 | 772446,2 | 1122737,9 | 967523,6 | 1409986,6 | 752780,4 | 1509708,0 | 794118,4 | 1705038,7 |
| Тернопільська | 439497,7 | 880205,2 | 619212,6 | 1113424,3 | 980952,2 | 1578847,8 | 742048,9 | 1498386,5 | 670106 | 1784522,7 |
| Харківська | 2019886,1 | 6474309,0 | 2679046,2 | 10348330,7 | 4142764 | 12498341,3 | 2660706,7 | 12197259,9 | 3788875,7 | 12576894,3 |
| Херсонська | 227992,4 | 955559,7 | 320265,5 | 1238496,3 | 321950,4 | 1821975,5 | 653473,0 | 1989004,4 | 1438058,4 | 2538619,7 |
| Хмельницька | 435237,1 | 852132,0 | 576436,7 | 1221506,4 | 1028077,3 | 1924087,8 | 996140,0 | 1886432,0 | 1278741,8 | 2180558,1 |
| Черкаська | 285589,1 | 1027897,2 | 504738,5 | 1302600,3 | 1041874,6 | 1969361,2 | 1139532,9 | 2285901,0 | 1093292,5 | 2721404,2 |
| Чернівецька | 259818,8 | 819715,0 | 310751,8 | 1239993,1 | 466985,8 | 1659394,4 | 676573,9 | 1672866,8 | 1060544,4 | 1877103,8 |
| Чернігівська | 320376,4 | 1382969,5 | 386581 | 1915291,2 | 593490 | 2406914,7 | 587588,0 | 2158183,1 | 725939,5 | 2519930 |
| м. Київ | 2108065,9 | 12975146,6 | 3044422 | 16113933,9 | 4716650,1 | 19925246 | 6927882,9 | 28269421,7 | 8943187,8 | 34749177,6 |
| м. Севастополь | 258639,6 | 553769,4 | 262355,8 | 762123,04 | 182660,4 | 1106879,4 | 259642,7 | 1325310,6 | 239999,9 | 2035778,4 |

[Складено автором на основі [160–164]

**Регіональна структура товарообороту підприємств роздрібно торгівлі України
у 2006–2010 рр.**

| Регіон | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) |
| Україна | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Автономна Республіка Крим | 3,3 | 3,5 | 3,7 | 3,3 | 3,1 | 3,5 | 3,2 | 3,3 | 3,1 | 3,5 |
| Вінницька | 4,1 | 2,3 | 3,3 | 2,0 | 3,4 | 1,8 | 3,3 | 1,4 | 3,2 | 1,4 |
| Волинська | 2,3 | 1,4 | 0,9 | 1,4 | 0,9 | 1,5 | 1,4 | 1,2 | 1,8 | 1,3 |
| Дніпропетровська | 7,3 | 9,1 | 8,1 | 8,9 | 7,9 | 9,4 | 5,0 | 9,8 | 6,3 | 9,8 |
| Донецька | 9,9 | 9,7 | 10,8 | 9,5 | 12,1 | 9,6 | 8,1 | 9,9 | 7,9 | 10,1 |
| Житомирська | 2,8 | 1,7 | 2,5 | 1,8 | 2,1 | 1,8 | 2,4 | 1,5 | 2,2 | 1,7 |
| Закарпатська | 4,3 | 1,5 | 3,9 | 1,3 | 4,0 | 1,3 | 3,1 | 1,5 | 3,2 | 1,2 |
| Запорізька | 1,3 | 3,9 | 1,4 | 3,8 | 1,9 | 4,0 | 3,5 | 3,7 | 4,2 | 3,9 |
| Івано-Франківська | 2,4 | 1,4 | 2,1 | 1,4 | 1,9 | 1,5 | 1,9 | 1,5 | 1,9 | 1,5 |
| Київська | 2,9 | 2,7 | 3,3 | 3,4 | 3,5 | 3,2 | 6,8 | 4,2 | 5,5 | 4,2 |
| Кіровоградська | 2,4 | 1,1 | 2,1 | 1,1 | 2,4 | 1,1 | 2,1 | 1,2 | 2,0 | 1,3 |
| Луганська | 3,4 | 2,4 | 3,5 | 2,4 | 3,4 | 2,8 | 2,9 | 3,1 | 3,5 | 3,4 |
| Львівська | 9,5 | 5,5 | 8,8 | 5,4 | 8,9 | 5,6 | 8,0 | 5,0 | 5,7 | 5,1 |

%

Закінчення дод. Е
Закінчення таблиці

| Регіон | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрівної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрівної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрівної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрівної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | Роздрібна торгівля (без роздрівної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) |
| Миколаївська | 1,6 | 1,6 | 2,6 | 1,5 | 2,6 | 1,8 | 2,4 | 2,0 | 2,1 | 1,9 |
| Одеська | 8,9 | 6,0 | 8,0 | 6,4 | 6,8 | 6,8 | 5,4 | 7,1 | 6,6 | 7,0 |
| Полтавська | 1,5 | 2,4 | 1,6 | 2,6 | 2,1 | 2,7 | 2,0 | 2,4 | 2,2 | 2,2 |
| Рівненська | 0,8 | 1,3 | 1,5 | 1,4 | 1,5 | 1,6 | 1,7 | 1,4 | 1,9 | 1,3 |
| Сумська | 2,8 | 1,4 | 2,6 | 1,3 | 2,1 | 1,2 | 1,8 | 1,1 | 1,5 | 1,0 |
| Тернопільська | 2,0 | 1,4 | 2,1 | 1,3 | 2,2 | 1,4 | 1,8 | 1,1 | 1,2 | 1,1 |
| Харківська | 9,1 | 10,3 | 9,1 | 12,0 | 9,1 | 10,8 | 6,4 | 8,9 | 6,9 | 7,6 |
| Херсонська | 1,0 | 1,5 | 1,1 | 1,4 | 0,7 | 1,6 | 1,6 | 1,4 | 2,6 | 1,5 |
| Хмельницька | 2,0 | 1,4 | 2,0 | 1,4 | 2,3 | 1,7 | 2,4 | 1,4 | 2,3 | 1,3 |
| Черкаська | 1,3 | 1,6 | 1,7 | 1,5 | 2,3 | 1,7 | 2,7 | 1,7 | 2,0 | 1,7 |
| Чернівецька | 1,2 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 1,0 | 1,4 | 1,6 | 1,2 | 1,9 | 1,1 |
| Чернігівська | 1,4 | 2,2 | 1,3 | 2,2 | 1,3 | 2,1 | 1,4 | 1,6 | 1,3 | 1,5 |
| м. Київ | 9,5 | 20,6 | 10,3 | 18,7 | 10,3 | 17,2 | 16,6 | 20,6 | 16,3 | 21,1 |
| м. Севастополь | 1,2 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,4 | 1,0 | 0,6 | 1,0 | 0,4 | 1,2 |

**Роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств
роздрібної торгівлі України від продажу товарів
вітчизняного виробництва у 2006–2010 рр.**

тис. грн

| Показник | Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та паливом | Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та паливом) | Усього роздрібна торгівля |
|----------------------|---|---|---------------------------------|
| <i>2006 рік</i> | | | |
| Продовольчі товари | 159169,9 | 24534219,7 | 24693389,6 |
| Непродовольчі товари | 9251563,7 | 10866094,5 | 20117658,2 |
| Усього | 9410733,6 | 35400314,2 | 44811047,8 |
| <i>2007 рік</i> | | | |
| Продовольчі товари | 265419,3 | 31554827,1 | 31820246,4 |
| Непродовольчі товари | 12563038 | 14997548,9 | 27560586,9 |
| Усього | 12828457,3 | 46552376 | 59380833,3 |
| <i>2008 рік</i> | | | |
| Продовольчі товари | 407602,6 | 44153313,2 | 44560915,8 |
| Непродовольчі товари | 17711978,9 | 21073731,4 | 38785710,3 |
| Усього | 18119581,5 | 65227044,6 | 83346626,1 |
| <i>2009 рік</i> | | | |
| Продовольчі товари | 630475,9 | 55028088,7 | 55658564,6 |
| Непродовольчі товари | 22639595,5 | 26214377,5 | 48853973 |
| Усього | 23270071,4 | 81242466,2 | 104512537,6 |
| <i>2010 рік</i> | | | |
| Продовольчі товари | 817180,1 | 68979422,2 | 69796602,3 |
| Непродовольчі товари | 28135027 | 29006287,3 | 57141314,3 |
| Усього | 28952207,1 | 97985709,5 | 126937916,6 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

**Роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України
у міських поселеннях та сільській місцевості за регіонами у 2006–2010 рр.**

| Регіон | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | | тис. грн |
|---------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------|
| | У міських поселеннях | У сільській місцевості | У міських поселеннях | У сільській місцевості | У міських поселеннях | У сільській місцевості | У міських поселеннях | У сільській місцевості | У міських поселеннях | У сільській місцевості | |
| Україна | 67747210,5 | 4117981,4 | 94133159,2 | 5022640,8 | 134937718,1 | 7092372,8 | 155590243,1 | 8654935,2 | 191816597,3 | 12743006,5 | |
| Автономна Республіка Крим | 2225092,3 | 203205,2 | 3235556,3 | 264408,3 | 4331936,3 | 334245,5 | 5139922,9 | 395910 | 6429176,6 | 453350 | |
| Вінницька | 1531004,2 | 270178 | 1942523,4 | 255044,3 | 2662917,5 | 487154,6 | 2449214,5 | 393788,2 | 3125737,5 | 475850,6 | |
| Волинська | 809114,8 | 170811,5 | 1133634,5 | 131521 | 1700829,8 | 278114,9 | 1633471,1 | 344177,3 | 2135275,4 | 609926,2 | |
| Дніпропетровська | 6561105,1 | 121643,2 | 9315491 | 140003,1 | 13330023,1 | 154350,9 | 14719543,3 | 161371,8 | 18520372,8 | 331981,4 | |
| Донецька | 7177501,2 | 104232,9 | 10128289,5 | 120019,8 | 14581745,5 | 182230,1 | 14641995,6 | 268159,9 | 17906076,8 | 334996,6 | |
| Житомирська | 1017031,2 | 256608,4 | 1514951,6 | 278793,2 | 2334588,4 | 302425,1 | 2338055,9 | 364180 | 3032293,5 | 455556,1 | |
| Закарпатська | 1119925,5 | 361400,2 | 1388439,6 | 513747,9 | 1834882,5 | 864942,7 | 2103143,3 | 765292,4 | 2393634,5 | 1096240 | |
| Запорізька | 2309454,1 | 48259,1 | 3256566,3 | 54532 | 5077989,9 | 94133,6 | 5928680,5 | 197807,7 | 7792937,8 | 290545,5 | |
| Івано-Франківська | 1011902,2 | 98070,3 | 1535035,2 | 147910 | 2229697,9 | 213353 | 2428199,5 | 205887 | 2908574,9 | 313375,2 | |
| Київська | 1604690,3 | 539779,9 | 3023115,9 | 515412,4 | 4033475,5 | 816633,9 | 6698768,6 | 1535072,2 | 6873031,1 | 2552024,9 | |
| Кіровоградська | 747541,5 | 120822,7 | 1142620,3 | 159041,7 | 1891928,3 | 199719,8 | 2045964,7 | 224259,4 | 2643866,4 | 311775,5 | |
| Луганська | 1792747,2 | 34680,1 | 2477525,1 | 74791,5 | 4001013,1 | 108433 | 4309287,6 | 119160,2 | 6702779,2 | 124346 | |
| Львівська | 4241722,1 | 330941,6 | 5793053,6 | 371421,6 | 9151347,8 | 248451,9 | 9100590,4 | 209392,6 | 10545562,2 | 226881,9 | |
| Миколаївська | 1124169,7 | 74461,7 | 1834665,3 | 70401 | 2726035,5 | 95512,5 | 3287052,5 | 160475,2 | 3899886,7 | 198436,3 | |
| Одеська | 4600866,2 | 285036,6 | 6427442,5 | 417361,5 | 9257073,6 | 643055,6 | 10638967,7 | 684036,8 | 12820209,7 | 1284370,2 | |

*Закінчення дод. 3
Закінчення таблиці*

| Регіон | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | |
|----------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| | У міських поселеннях | У сільській місцевості | У міських поселеннях | У сільській місцевості | У міських поселеннях | У сільській місцевості | У міських поселеннях | У сільській місцевості | У міських поселеннях | У сільській місцевості |
| Полтавська | 1438891,9 | 89775 | 2233056,5 | 108286,8 | 3425167,3 | 137833,6 | 3576673,8 | 280225,9 | 4213568,7 | 386595,2 |
| Рівненська | 733231,8 | 127995,8 | 1154040,7 | 177254 | 1798031,3 | 241928,7 | 2094431,5 | 270811,6 | 2587687,8 | 424078,5 |
| Сумська | 1155723,6 | 66752,8 | 1487537,9 | 80404,9 | 1947441,7 | 101582,2 | 1998686,4 | 113152,4 | 2296873,2 | 82394,6 |
| Тернопільська | 982485,9 | 108017,7 | 1297478,3 | 129424 | 1972256,6 | 163512,9 | 1835739,3 | 213434,8 | 2075557,4 | 242742,1 |
| Харківська | 6551933,3 | 118967,1 | 8675885,4 | 248484,1 | 12179129,8 | 363310 | 11938453,7 | 336851,8 | 13999402,2 | 572606,7 |
| Херсонська | 985602,7 | 63364 | 1212998,5 | 87328,8 | 1798800,6 | 139486 | 2355451,1 | 181267,5 | 3182466,8 | 514894,5 |
| Хмельницька | 1051913,4 | 115121,1 | 1397628,2 | 155432,2 | 2429801,4 | 215283,1 | 2478853,4 | 266434,4 | 3061327,4 | 278186,8 |
| Черкаська | 980365,9 | 111941,1 | 1366492,8 | 182054,2 | 2282176,3 | 308680,3 | 2726411,6 | 397970,4 | 3225932 | 354408,5 |
| Чернівецька | 800839,4 | 147445,8 | 1173353,9 | 183181,3 | 1663039,8 | 195388,8 | 1891007,3 | 362371,3 | 2269451,9 | 554017,7 |
| Чернігівська | 1191243,6 | 144298,2 | 1563593,2 | 153060,2 | 2040192,2 | 197223,1 | 2230837,4 | 187661,7 | 2704985,1 | 267407,6 |
| м. Київ | 13426593,9 | | 17589623,6 | | 23061010,3 | | 33504122,2 | | 42283047,9 | |
| м. Севастополь | 574517,5 | 4171,4 | 832560,1 | 3321 | 1195186,1 | 5387 | 1496717,3 | 15782,7 | 2186881,8 | 6017,9 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі у міських поселеннях та сільській місцевості на одну особу за регіонами у 2006–2010 рр.

грн

| Регіон | 2006 рік | | | 2007 рік | | | 2008 рік | | | 2009 рік | | | 2010 рік | | |
|-----------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------|
| | ТО усього | У тому числі | | ТО усього | У тому числі | | ТО усього | У тому числі | | ТО усього | У тому числі | | ТО усього | У тому числі | |
| | | у міських посе- леннях | у сіль- ській місце- вості | | у міських посе- леннях | у сіль- ській місце- вості | | у міських посе- леннях | у сіль- ській місце- вості | | у міських посе- леннях | у сіль- ській місце- вості | | у міських посе- леннях | у сіль- ській місце- вості |
| Україна | 1542 | 2130 | 278 | 2137 | 2970 | 342 | 3081 | 4270 | 489 | 3571 | 4939 | 597 | 4466 | 6089 | 891 |
| АР Крим | 1226 | 1785 | 277 | 1773 | 2604 | 362 | 2370 | 3496 | 458 | 2816 | 4156 | 543 | 3503 | 5206 | 622 |
| Вінницька | 1063 | 1884 | 306 | 1309 | 2390 | 294 | 1891 | 3277 | 571 | 1717 | 3011 | 468 | 2188 | 3840 | 572 |
| Волинська | 943 | 1533 | 334 | 1220 | 2141 | 259 | 1909 | 3200 | 551 | 1908 | 3059 | 685 | 2648 | 3982 | 1218 |
| Дніпропет- ровська | 1945 | 2290 | 214 | 2772 | 3273 | 248 | 3982 | 4717 | 276 | 4423 | 5241 | 290 | 5635 | 6630 | 601 |
| Донецька | 1583 | 1726 | 235 | 2247 | 2457 | 274 | 3266 | 3567 | 422 | 3325 | 3609 | 629 | 4099 | 4445 | 794 |
| Житомирська | 962 | 1350 | 450 | 1368 | 2022 | 496 | 2029 | 3131 | 546 | 2095 | 3146 | 666 | 2720 | 4088 | 843 |
| Закарпатська | 1190 | 2426 | 462 | 1530 | 3009 | 657 | 2172 | 3974 | 1107 | 2306 | 4551 | 979 | 2801 | 5168 | 1400 |
| Запорізька | 1272 | 1632 | 110 | 1800 | 2314 | 126 | 2831 | 3626 | 221 | 3372 | 4252 | 468 | 4475 | 5613 | 695 |
| Івано- Франківська | 800 | 1711 | 123 | 1216 | 2591 | 187 | 1768 | 3754 | 271 | 1908 | 4077 | 262 | 2334 | 4874 | 400 |
| Київська | 1220 | 1529 | 763 | 2029 | 2880 | 742 | 2799 | 3844 | 1195 | 4774 | 6374 | 2278 | 5481 | 6528 | 3826 |
| Кірово- градська | 819 | 1153 | 293 | 1244 | 1782 | 392 | 2024 | 2981 | 501 | 2221 | 3248 | 571 | 2915 | 4219 | 805 |
| Луганська | 763 | 866 | 107 | 1078 | 1209 | 234 | 1754 | 1972 | 345 | 1908 | 2142 | 384 | 2967 | 3360 | 406 |
| Львівська | 1777 | 2738 | 323 | 2404 | 3741 | 366 | 3677 | 5913 | 246 | 3649 | 5881 | 209 | 4229 | 6816 | 227 |

*Закінчення дод. II
Закінчення таблиці*

| Регіон | 2006 рік | | | 2007 рік | | | 2008 рік | | | 2009 рік | | | 2010 рік | | |
|-----------------|--------------|------|-----------|--------------|------|-----------|--------------|------|-----------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|-------------------------|
| | У тому числі | | ТО усього | У тому числі | | ТО усього | У тому числі | | ТО усього | У тому числі | | ТО усього | У тому числі | | у сіль-ській місцевості |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Миколаївська | 986 | 1376 | 187 | 1577 | 2254 | 179 | 2352 | 3363 | 245 | 2891 | 4074 | 416 | 3454 | 4858 | 517 |
| Одеська | 2037 | 2900 | 351 | 2858 | 4049 | 517 | 4136 | 5818 | 801 | 4734 | 6676 | 858 | 5902 | 8038 | 1616 |
| Полтавська | 988 | 1550 | 145 | 1527 | 2418 | 178 | 2347 | 3730 | 230 | 2562 | 3912 | 474 | 3079 | 4628 | 663 |
| Рівненська | 745 | 1341 | 210 | 1154 | 2108 | 293 | 1771 | 3280 | 401 | 2055 | 3812 | 450 | 2614 | 4699 | 705 |
| Сумська | 1003 | 1434 | 162 | 1302 | 1859 | 199 | 1721 | 2450 | 257 | 1792 | 2530 | 291 | 2039 | 2925 | 216 |
| Терно-пільська | 983 | 2063 | 171 | 1295 | 2732 | 206 | 1948 | 4159 | 263 | 1878 | 3870 | 346 | 2134 | 4372 | 397 |
| Харківська | 2365 | 2926 | 204 | 3183 | 3888 | 434 | 4497 | 5475 | 644 | 4423 | 5383 | 604 | 5276 | 6335 | 1036 |
| Херсонська | 935 | 1452 | 143 | 1169 | 1786 | 202 | 1757 | 2669 | 325 | 2314 | 3514 | 425 | 3390 | 4772 | 1215 |
| Хмельницька | 853 | 1455 | 179 | 1145 | 1935 | 245 | 1966 | 3361 | 346 | 2052 | 3419 | 435 | 2511 | 4212 | 461 |
| Черкаська | 818 | 1333 | 187 | 1172 | 1868 | 309 | 1978 | 3133 | 531 | 2404 | 3759 | 693 | 2775 | 4465 | 624 |
| Чернівецька | 1045 | 2145 | 276 | 1498 | 3133 | 345 | 2055 | 4422 | 370 | 2492 | 5000 | 689 | 3122 | 5969 | 1057 |
| Чернігівська | 1151 | 1696 | 315 | 1500 | 2237 | 344 | 1983 | 2934 | 455 | 2168 | 3220 | 444 | 2692 | 3916 | 647 |
| м. Київ | 4962 | 4962 | | 6445 | 6445 | | 8377 | 8377 | | 12072 | 12072 | | 15143 | 15143 | |
| м. Севасто-поль | 1526 | 1611 | 185 | 2204 | 2335 | 146 | 3161 | 3351 | 233 | 3977 | 4191 | 680 | 5762 | 6122 | 257 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Товарна структура роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України у 2006–2010 рр.

| Вид економічної діяльності | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | |
|--|----------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| | Продо- вольчі товари | Непро- довольчі товари | Продо- вольчі товари | Непро- довольчі товари | Продо- вольчі товари | Непро- довольчі товари | Продо- вольчі товари | Непро- довольчі товари | Продо- вольчі товари | Непро- довольчі товари |
| Роздрібна торгівля авто- мобілями, мотоциклами та паливом, усього, у тому числі: | 1,8 | 98,2 | 2,2 | 97,8 | 2,3 | 97,7 | 2,8 | 97,2 | 3,0 | 97,0 |
| Роздрібна торгівля автомобілями | 0,1 | 99,9 | 0,1 | 99,9 | 0,1 | 99,9 | 0,8 | 99,2 | 0,4 | 99,6 |
| Роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладам | 1,2 | 98,8 | 1,2 | 98,8 | 0,9 | 99,1 | 0,6 | 99,4 | 0,6 | 99,4 |
| Роздрібна торгівля мотоциклами | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 |
| Роздрібна торгівля паливом | 2,1 | 97,9 | 2,6 | 97,4 | 2,8 | 97,2 | 3,0 | 97,0 | 3,3 | 96,7 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоцик- лами та паливом), усього, у тому числі | 71,9 | 28,1 | 70,8 | 29,2 | 70,7 | 29,3 | 70,8 | 29,2 | 73,3 | 26,7 |
| Роздрібна торгівля в неспе- ціалізованих магазинах переважно продовольчим асортиментом | 92,9 | 7,1 | 93,2 | 6,8 | 93,1 | 6,9 | 91,7 | 8,3 | 92,7 | 7,3 |

%

Закінчення дод. К
Закінчення таблиці

| Вид економічної діяльності | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | |
|--|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари |
| Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту | 24,3 | 75,7 | 23,3 | 76,7 | 25,9 | 74,1 | 35,0 | 65,0 | 30,3 | 69,7 |
| Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах продовольчими товарами | 95,7 | 4,3 | 96,0 | 4,0 | 97,8 | 2,2 | 97,7 | 2,3 | 98,3 | 1,7 |
| Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумерними товарами | 1,8 | 98,2 | 1,5 | 98,5 | 2,0 | 98,0 | 2,1 | 97,9 | 2,1 | 97,9 |
| Роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами | 3,1 | 96,9 | 2,2 | 97,8 | 1,4 | 98,6 | 2,1 | 97,9 | 2,3 | 97,7 |
| Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах | 3,7 | 96,3 | 1,1 | 98,9 | 8,9 | 91,1 | 1,0 | 99,0 | 1,0 | 99,0 |
| Роздрібна торгівля поза магазинами | 32,3 | 67,7 | 22,9 | 77,1 | 18,2 | 81,8 | 25,4 | 74,6 | 15,2 | 84,8 |
| Усього | 58,2 | 41,8 | 57,1 | 42,9 | 57,0 | 43,0 | 56,8 | 43,2 | 58,4 | 41,6 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Додаток Л

Кількість підприємств України, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, за видами економічної діяльності у 2006–2010 рр., од.

| Вид економічної діяльності | На 01.01.06 | На 01.01.07 | На 01.01.08 | На 01.01.09 | На 01.01.10 | На 01.01.11 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Сільське господарство, мисливство, лісове господарство | 5026 | 4781 | 4604 | 4150 | 4002 | 3847 |
| Рибальство, рибництво | 66 | 63 | 61 | 59 | 56 | 54 |
| Промисловість | 3479 | 3322 | 3129 | 2610 | 2384 | 2294 |
| Будівництво | 406 | 383 | 380 | 279 | 256 | 252 |
| Торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт | 1789 | 1852 | 1915 | 2114 | 1958 | 1964 |
| у тому числі | | | | | | |
| оптова торгівля автомобілями та мотоциклами | 297 | 329 | 362 | 326 | 296 | 251 |
| <i>роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та паливом</i> | <i>1276</i> | <i>1298</i> | <i>1315</i> | <i>1645</i> | <i>1506</i> | <i>1543</i> |
| технічне обслуговування, ремонт автомобілів та мотоциклів | 216 | 225 | 238 | 143 | 156 | 170 |
| Оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі | 4207 | 3834 | 3666 | 2360 | 2285 | 2265 |
| Роздрібна торгівля, ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку | 15023 | 14255 | 13380 | 12861 | 11979 | 11704 |
| у тому числі | | | | | | |
| <i>роздрібна торгівля</i> | <i>14959</i> | <i>14207</i> | <i>13340</i> | <i>12832</i> | <i>11951</i> | <i>11675</i> |
| ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку | 64 | 48 | 40 | 29 | 28 | 29 |
| Діяльність готелів та ресторанів | 4907 | 4794 | 4720 | 5308 | 5063 | 5024 |
| у тому числі | | | | | | |
| діяльність готелів та надання інших місць для тимчасового проживання | 189 | 203 | 252 | 280 | 278 | 280 |
| діяльність ресторанів, барів, їдалень та послуги з постачання готової їжі | 4718 | 4591 | 4468 | 5028 | 4785 | 4744 |
| Діяльність транспорту | 470 | 475 | 468 | 441 | 426 | 419 |
| Діяльність пошти та зв'язку | 77 | 63 | 58 | 51 | 45 | 51 |
| Освіта | 482 | 493 | 517 | 477 | 469 | 484 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 189 | 185 | 203 | 148 | 139 | 143 |
| Інші | 1280 | 1278 | 1314 | 1745 | 1631 | 1548 |
| УСЬОГО | 37401 | 35778 | 34433 | 32603 | 30693 | 30049 |

[Складено автором на основі [165, 168–172]]

Мережа торговельних об'єктів підприємств роздрібної торгівлі України у 2006–2010 рр.

| Регіон | Кількість магазинів, од. | | | | | | | Кількість кіосків (включаючи АЗС), одиниць | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| | 01.01.06 | 01.01.07 | 01.01.08 | 01.01.09 | 01.01.10 | 01.01.11 | 01.01.12 | 01.01.06 | 01.01.07 | 01.01.08 | 01.01.09 | 01.01.10 | 01.01.11 | 01.01.12 |
| Україна | 40399 | 39958 | 38407 | 39613 | 36864 | 37389 | | 11379 | 11029 | 10685 | 11884 | 11354 | 11134 | |
| АР Крим | 1784 | 1666 | 1641 | 1678 | 1561 | 1643 | | 724 | 693 | 629 | 635 | 610 | 634 | |
| Вінницька | 1968 | 1949 | 1871 | 1867 | 1803 | 1728 | | 435 | 400 | 378 | 376 | 350 | 364 | |
| Волинська | 1083 | 1032 | 963 | 917 | 818 | 925 | | 197 | 192 | 207 | 199 | 212 | 179 | |
| Дніпропетровська | 2288 | 2575 | 2295 | 2732 | 2476 | 2590 | | 532 | 512 | 519 | 715 | 683 | 705 | |
| Донецька | 3174 | 3198 | 3083 | 3139 | 2969 | 2991 | | 1143 | 1125 | 1182 | 1189 | 1127 | 1086 | |
| Житомирська | 1514 | 1452 | 1437 | 1477 | 1284 | 1273 | | 276 | 268 | 262 | 263 | 284 | 236 | |
| Закарпатська | 1280 | 1253 | 1157 | 994 | 926 | 907 | | 191 | 175 | 203 | 201 | 203 | 180 | |
| Запорізька | 1364 | 1459 | 1373 | 1415 | 1345 | 1371 | | 385 | 257 | 245 | 427 | 421 | 366 | |
| Івано-Франківська | 999 | 1033 | 1016 | 971 | 918 | 855 | | 222 | 205 | 199 | 206 | 206 | 194 | |
| Київська | 1483 | 1515 | 1530 | 1717 | 1708 | 1692 | | 500 | 495 | 489 | 627 | 608 | 561 | |
| Кіровоградська | 1137 | 1100 | 1082 | 1033 | 937 | 958 | | 292 | 338 | 353 | 415 | 382 | 364 | |
| Луганська | 1567 | 1551 | 1542 | 1555 | 1482 | 1489 | | 613 | 606 | 605 | 624 | 619 | 623 | |
| Львівська | 3260 | 3097 | 2974 | 2886 | 2700 | 2653 | | 974 | 887 | 861 | 815 | 815 | 724 | |
| Миколаївська | 1001 | 976 | 936 | 863 | 765 | 741 | | 325 | 301 | 327 | 243 | 231 | 243 | |
| Одеська | 1913 | 1887 | 1811 | 1944 | 1809 | 1887 | | 839 | 795 | 539 | 785 | 749 | 729 | |
| Полтавська | 1523 | 1542 | 1504 | 1463 | 1287 | 1179 | | 285 | 265 | 286 | 370 | 350 | 318 | |
| Рівненська | 1012 | 921 | 941 | 1041 | 935 | 1006 | | 172 | 131 | 160 | 155 | 173 | 185 | |
| Сумська | 1144 | 1117 | 1083 | 1024 | 928 | 910 | | 203 | 217 | 217 | 217 | 173 | 165 | |
| Тернопільська | 812 | 790 | 792 | 828 | 784 | 710 | | 247 | 264 | 261 | 232 | 208 | 175 | |
| Харківська | 2130 | 2140 | 1912 | 1811 | 1736 | 1895 | | 906 | 1006 | 996 | 1048 | 995 | 1174 | |
| Херсонська | 979 | 837 | 800 | 898 | 846 | 852 | | 312 | 253 | 191 | 200 | 192 | 219 | |
| Хмельницька | 1445 | 1319 | 1263 | 1357 | 1228 | 1253 | | 250 | 258 | 239 | 284 | 266 | 218 | |
| Черкаська | 1104 | 1115 | 1047 | 1065 | 928 | 965 | | 264 | 235 | 242 | 276 | 337 | 270 | |
| Чернівецька | 778 | 713 | 683 | 648 | 602 | 601 | | 53 | 84 | 78 | 108 | 104 | 106 | |
| Чернігівська | 1643 | 1603 | 1544 | 1526 | 1388 | 1361 | | 212 | 240 | 228 | 215 | 197 | 210 | |
| м. Київ | 1624 | 1746 | 1744 | 2356 | 2305 | 2501 | | 658 | 656 | 630 | 889 | 696 | 763 | |
| м. Севастополь | 390 | 372 | 383 | 408 | 396 | 453 | | 169 | 171 | 159 | 170 | 163 | 143 | |

[Складено автором на основі [165, 168–172]]

Структура товарних запасів торгової мережі підприємств роздрібної торгівлі України за видами економічної діяльності у 2006–2010 рр.

| Вид економічної діяльності | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | |
|---|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари |
| Роздрібна торгівля автомобілями | 0,004 | 99,996 | 0,003 | 99,997 | 0,01 | 99,99 | 0,03 | 99,97 | 0,02 | 99,98 |
| Роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям | 0,2 | 99,8 | 0,1 | 99,9 | 0,05 | 99,95 | 0,1 | 99,9 | 0,1 | 99,9 |
| Роздрібна торгівля мотоциклами | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 |
| Роздрібна торгівля пальним | 0,8 | 99,2 | 1,3 | 98,7 | 1,1 | 98,9 | 0,9 | 99,1 | 0,7 | 99,3 |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 0,4 | 99,6 | 0,6 | 99,4 | 0,5 | 99,5 | 0,7 | 99,3 | 0,4 | 99,6 |
| Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту | 63,0 | 37,0 | 62,1 | 37,9 | 61,2 | 38,8 | 63,8 | 36,2 | 64,9 | 35,1 |
| Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту | 4,4 | 95,6 | 3,9 | 96,1 | 4,8 | 95,2 | 6,2 | 93,8 | 7,4 | 92,6 |

%

*Закінчення дод. Н
Закінчення таблиці*

| Вид економічної діяльності | 2006 рік | | 2007 рік | | 2008 рік | | 2009 рік | | 2010 рік | |
|--|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари | Продовольчі товари | Непродовольчі товари |
| Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах продовольчими товарами | 55,7 | 44,3 | 53,5 | 46,5 | 60,1 | 39,9 | 90,7 | 9,3 | 90,6 | 9,4 |
| Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах фармацевтичними, медичними, косметичними та парфумерними товарами | 0,3 | 99,7 | 0,2 | 99,8 | 0,3 | 99,7 | 0,3 | 99,7 | 0,3 | 99,7 |
| Роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами | 0,3 | 99,7 | 0,3 | 99,7 | 0,2 | 99,8 | 0,4 | 99,6 | 0,3 | 99,7 |
| Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах | 0,1 | 99,9 | 1,0 | 99,0 | 0,9 | 99,1 | 1,1 | 98,9 | 1,3 | 98,7 |
| Роздрібна торгівля поза магазинами | 5,2 | 94,8 | 4,2 | 95,8 | 3,4 | 96,6 | 2,5 | 97,5 | 3,2 | 96,8 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 18,0 | 82,0 | 17,8 | 82,2 | 19,6 | 80,4 | 21,4 | 78,6 | 22,4 | 77,6 |
| Усього | 13,1 | 86,9 | 12,6 | 87,4 | 13,6 | 86,4 | 15,7 | 84,3 | 15,4 | 84,6 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Наявність основних засобів у підприємств роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним на кінець 2006–2010 рр.

| Складові основних засобів | На кінець року, тис. грн | | | | |
|---|--------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Земельні ділянки | 25006,8 | 277713,2 | 481054,0 | 945029,0 | 1104089,0 |
| Капітальні витрати на поліпшення земель | 39,7 | 707,2 | 162,0 | 1259,0 | 6904,0 |
| Будинки, споруди та передавальні пристрої | 1023040,2 | 1873572,0 | 5656240,0 | 6438629,0 | 7497537,0 |
| Машини та обладнання | 251491,5 | 430338,4 | 799560,0 | 755076,0 | 994690,0 |
| Транспортні засоби | 130983,7 | 225634,8 | 467867,0 | 396565,0 | 483520,0 |
| Інструменти, прилади, інвентар (меблі) | 72091,8 | 113670,1 | 209464,0 | 242767,0 | 273294,0 |
| Робоча та продуктивна худоба | 65,2 | | | | |
| Багаторічні насадження | 43,2 | 274,0 | 2218,0 | 5999,0 | 3546,0 |
| Інші основні засоби | 36731,8 | 73567,3 | 233583,0 | 315388,0 | 327925,0 |
| Бібліотечні фонди | 587,4 | 371,0 | 1188,0 | 1949,0 | 1650,0 |
| Малоцінні необоротні матеріальні активи | 14310,5 | 25825,8 | 71912,0 | 72154,0 | 71517,0 |
| Тимчасові (нетитульні) споруди | 306,3 | 165,2 | 768,0 | 719,0 | 757,0 |
| Природні ресурси | | | | | 2,0 |
| Інвентарна тара | 54,0 | 54,3 | 620,0 | 619,0 | 679,0 |
| Предмети прокату | | | 124,0 | 756,0 | 1641,0 |
| Інші необоротні матеріальні активи | 3624,6 | 10089,8 | 33953,0 | 32161,0 | 36032,0 |
| Усього | 1558376,7 | 3031983,1 | 7958713,0 | 9209070,0 | 10803783,0 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Наявність основних засобів у підприємств роздрібної торгівлі (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) на кінець 2006–2010 рр.

| Складові основних засобів | На кінець року, тис. грн | | | | |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Земельні ділянки | 168456,3 | 261860,1 | 623103,0 | 402861,0 | 479828,0 |
| Капітальні витрати на поліпшення земель | 73330,4 | 45741,4 | 4098,0 | 74681,0 | 27642,0 |
| Будинки, споруди та передавальні пристрої | 5641387,9 | 9262974,1 | 10805375,0 | 10699699,0 | 11392337,0 |
| Машини та обладнання | 1566544,3 | 2276940,7 | 3609936,0 | 4151509,0 | 4849055,0 |
| Транспортні засоби | 393006,7 | 504042,5 | 736656,0 | 735540,0 | 949045,0 |
| Інструменти, прилади, інвентар (меблі) | 626092,3 | 862991,3 | 1208163,0 | 1117165,0 | 1143805,0 |
| Робоча та продуктивна худоба | 51,5 | 12,9 | 7,0 | 2,0 | 9,0 |
| Багаторічні насадження | 311,4 | 1029,7 | 2486,0 | 22789,0 | 1923,0 |
| Інші основні засоби | 313482,6 | 439704,4 | 875606,0 | 1008481,0 | 953014,0 |
| Бібліотечні фонди | 851,8 | 4123,0 | 2667,0 | 8807,0 | 3643,0 |
| Малоцінні необоротні матеріальні активи | 160367,5 | 227448,7 | 423195,0 | 489057,0 | 517250,0 |
| Тимчасові (нетитульні) споруди | 5717,2 | 9546,7 | 9869,0 | 6065,0 | 4734,0 |
| Природні ресурси | 1,9 | 539,3 | | | |
| Інвентарна тара | 1124,4 | 867,5 | 787,0 | 722,0 | 1126,0 |
| Предмети прокату | 280,8 | 662,6 | 1997,0 | 541,0 | 582,0 |
| Інші необоротні матеріальні активи | 203025,9 | 323500,2 | 510512,0 | 375793,0 | 611749,0 |
| Усього | 9154032,9 | 14221985,1 | 18814457,0 | 19093712,0 | 20935742,0 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

**Кількість працівників підприємств роздрібної торгівлі
України за якісним складом станом на кінець
2006–2010 рр.**

| Показник | Облікова кількість штатних працівни- ків на кінець року, осіб | З них | | | | | |
|--|---|--|-----------------------------|--------------|--------------|---|-------------------------|
| | | кількість працюючих у віці (років): | | | | кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями | |
| | | 15–34 | з них: 15–24 (молодь) | 50–54 | 55–59 | неповна та базова вища освіта | повна вища освіта |
| 2006 рік | | | | | | | |
| <i>Роздрібна торгівля автомобілями, мото- циклами та пальним</i> | 40555 | 19726 | 7420 | 3436 | 2029 | 10067 | 9569 |
| жінки | 13172 | 5897 | 2019 | 1163 | 596 | 3650 | 3452 |
| чоловіки | 27383 | 13829 | 5401 | 2273 | 1433 | 6417 | 6117 |
| <i>Роздрібна торгівля (без роздрібної тор- гівлі автомобілями, мотоциклами та пальним)</i> | 321229 | 150826 | 66465 | 54207 | 18279 | 101170 | 71633 |
| жінки | 217858 | 97499 | 42573 | 24067 | 13137 | 76989 | 46944 |
| чоловіки | 103371 | 53327 | 23892 | 30140 | 5142 | 24181 | 24689 |
| усього роздрібна торгівля | 361784 | 170552 | 73885 | 57643 | 20308 | 111237 | 81202 |
| жінки | 231030 | 103396 | 44592 | 25230 | 13733 | 80639 | 50396 |
| чоловіки | 130754 | 67156 | 29293 | 32413 | 6575 | 30598 | 30806 |
| 2007 рік | | | | | | | |
| <i>Роздрібна торгівля автомобілями, мото- циклами та пальним</i> | 50788 | 24730 | 9242 | 4699 | 2717 | 12531 | 12117 |
| жінки | 17347 | 8216 | 2834 | 1652 | 894 | 4842 | 4712 |
| чоловіки | 33441 | 16514 | 6408 | 3047 | 1823 | 7689 | 7405 |
| <i>Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомо- білями, мотоцик- лами та пальним)</i> | 357509 | 176960 | 83080 | 44328 | 20454 | 105552 | 79481 |

Продовження дод. Р
Продовження таблиці

| Показник | Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб | З них | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|---|-------------------|
| | | кількість працюючих у віці (років): | | | | кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями | |
| | | 15–34 | з них: 15–24 (молодь) | 50–54 | 55–59 | неповна та базова вища освіта | повна вища освіта |
| жінки | 241900 | 117022 | 54154 | 24488 | 14255 | 78065 | 53141 |
| чоловіки | 115609 | 59938 | 28926 | 19840 | 6199 | 27487 | 26340 |
| усього роздрібна торгівля | 408297 | 201690 | 92322 | 49027 | 23171 | 118083 | 91598 |
| жінки | 259247 | 125238 | 56988 | 26140 | 15149 | 82907 | 57853 |
| чоловіки | 149050 | 76452 | 35334 | 22887 | 8022 | 35176 | 33745 |
| 2008 рік | | | | | | | |
| <i>Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним</i> | 53120 | 25149 | 8919 | 4812 | 2952 | 12446 | 13386 |
| жінки | 19457 | 8794 | 2843 | 1832 | 936 | 5093 | 5242 |
| чоловіки | 33663 | 16355 | 6076 | 2980 | 2016 | 7353 | 8144 |
| <i>Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним)</i> | 368611 | 183830 | 80172 | 49735 | 20962 | 109867 | 83899 |
| жінки | 257778 | 125436 | 54146 | 25589 | 14867 | 82874 | 56999 |
| чоловіки | 110833 | 58394 | 26026 | 24146 | 6095 | 26993 | 26900 |
| усього роздрібна торгівля | 421731 | 208979 | 89091 | 54547 | 23914 | 122313 | 97285 |
| жінки | 277235 | 134230 | 56989 | 27421 | 15803 | 87967 | 62241 |
| чоловіки | 144496 | 74749 | 32102 | 27126 | 8111 | 34346 | 35044 |
| 2009 рік | | | | | | | |
| <i>Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним</i> | 48708 | 22486 | 7138 | 4764 | 2705 | 11823 | 13185 |
| жінки | 17864 | 7764 | 2325 | 1801 | 838 | 4715 | 5175 |
| чоловіки | 30844 | 14722 | 4813 | 2963 | 1867 | 7108 | 8010 |
| <i>Роздрібна торгівля (без роздрібно торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним)</i> | 347342 | 174634 | 72702 | 98141 | 19246 | 100207 | 83229 |

Закінчення дод. Р
Закінчення таблиці

| Показник | Облікова кількість штатних працівни- ків на кінець року, осіб | З них | | | | | |
|--|---|--|-----------------------------|---------------|--------------|---|-------------------------|
| | | кількість працюючих у віці (років): | | | | кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями | |
| | | 15–34 | з них: 15–24 (молодь) | 50–54 | 55–59 | неповна та базова вища освіта | повна вища освіта |
| жінки | 242574 | 117524 | 48328 | 23679 | 13628 | 76332 | 56964 |
| чоловіки | 104768 | 57110 | 24374 | 74462 | 5618 | 23875 | 26265 |
| усього роздрібна торгівля | 396050 | 197120 | 79840 | 102905 | 21951 | 112030 | 96414 |
| жінки | 260438 | 125288 | 50653 | 25480 | 14466 | 81047 | 62139 |
| чоловіки | 135612 | 71832 | 29187 | 77425 | 7485 | 30983 | 34275 |
| 2010 рік | | | | | | | |
| <i>Роздрібна торгівля автомобілями, мото- циклами та пальним</i> | 38815 | 16863 | н/д | 4023 | 2430 | 10445 | 12908 |
| жінки | 12329 | 5396 | н/д | 1233 | 650 | 3666 | 4236 |
| чоловіки | 26487 | 11467 | н/д | 2790 | 1780 | 6779 | 8672 |
| <i>Роздрібна торгівля (без роздрібної тор- гівлі автомобілями, мотоциклами та пальним)</i> | 363134 | 188461 | н/д | 123666 | 18431 | 101536 | 91520 |
| жінки | 250358 | 124598 | н/д | 24595 | 13010 | 75932 | 63745 |
| чоловіки | 112776 | 63864 | н/д | 99071 | 5421 | 25603 | 27776 |
| усього роздрібна торгівля | 401949 | 205324 | н/д | 127688 | 20861 | 111981 | 104429 |
| жінки | 262687 | 129993 | н/д | 25827 | 13660 | 79598 | 67981 |
| чоловіки | 139262 | 75331 | н/д | 101861 | 7201 | 32383 | 36448 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Рух персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України у 2006–2010 рр.

| Показник | Прийнято, осіб | Вибуло, осіб |
|--|-------------------|---------------|
| 2006 рік | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 24316 | 19292 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 182310 | 158877 |
| <i>усього</i> | 206626 | 178169 |
| 2007 рік | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 28384 | 22358 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 212354 | 190572 |
| <i>усього</i> | 367417 | 325057 |
| 2008 рік | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 28237 | 28490 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 224192 | 229207 |
| <i>усього</i> | 252429 | 257697 |
| 2009 рік | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 21375 | 29665 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 182664 | 218675 |
| <i>усього</i> | 204039 | 248340 |
| 2010 рік | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 26278 | 30130 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 226970 | 202086 |
| <i>усього</i> | 253248 | 232216 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Склад фонду оплати праці та інші виплати працівникам підприємств роздрібно́ї торгівлі України у 2006–2010 рр.

тис. грн

| Показник | Фонд оплати праці штатних працівників, усього | Фонд основної заробітної плати | Фонд додаткової заробітної плати | Заохочувальні та компенсаційні виплати | Оплата за невідпрацьований час |
|--|---|--------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------|
| 2006 рік | | | | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 432954,6 | 310746,1 | 120061,6 | 2146,9 | 21798,1 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 2427696,6 | 1923508,3 | 459232,4 | 44955,9 | 140948,4 |
| усього | 2860651,2 | 2234254,4 | 579294,0 | 47102,8 | 162746,5 |
| 2007 рік | | | | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 700053,4 | 474670,1 | 221288,9 | 4094,4 | 36046,9 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 3502126,8 | 2696775,7 | 754643,0 | 50708,1 | 202914,6 |
| усього | 4202180,2 | 3171445,8 | 975931,9 | 54802,5 | 238961,5 |
| 2008 рік | | | | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 1010576,9 | 694525,8 | 312051,0 | 4000,1 | 57508,4 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 5178663,5 | 3831468,9 | 1278967,4 | 68227,2 | 311658,1 |
| усього | 6189240,4 | 4525994,7 | 1591018,4 | 72227,3 | 369166,5 |
| 2009 рік | | | | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 1028316,0 | 655499,6 | 360150,9 | 12665,5 | 65317,5 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 4843259,3 | 3709127,1 | 1068939,0 | 65193,2 | 340731,5 |
| усього | 5871575,3 | 4364626,7 | 1429089,9 | 77858,7 | 406049,0 |
| 2010 рік | | | | | |
| Роздрібна торгівля автомобілями, мотоциклами та пальним | 1004865,9 | 646032,6 | 344011,9 | 14821,4 | 61144,6 |
| Роздрібна торгівля (без роздрібно́ї торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним) | 6314405,2 | 4923417,3 | 1321195,2 | 69792,7 | 406759,3 |
| усього | 7319271,1 | 5569449,9 | 1665207,1 | 84614,1 | 467903,9 |

[Розраховано автором на основі первинних даних Державної служби статистики України]

Узагальнення результатів крос-категоріального аналізу (узагальнено автором
за С. Сисоєвою та К. Бузуковою [181])

| Категорія | Роль категорії | | Підхід до ціноутворення | Якість торговельної площі |
|-------------------------------|--|--|---|--|
| | для підприємства | для споживача | | |
| <i>Пріоритетна (priority)</i> | Забезпечує високий товарооборот, відповідає балансу ціна/якість, призначена для отримання прибутку | Споживач віддає перевагу даній категорії, але може переключитися на інші торговельні об'єкти, якщо буде порушена відповідність ціна/якість або не буде потрібного розміру, ваги і т.п. | Ціни мають відповідати цінам, що склалися у підприємств-конкурентів | Торговельні площі високої якості – в пріоритетних місцях торговельної зали, в зоні основного потоку покупців |
| <i>Базова (basic)</i> | Забезпечує високу оборотність, складає більшість споживчих коштів | Регулярно купується більшістю споживачів, які очікують конкурентоспроможної ціни і наявності потрібної ваги, розміру і т.п. | | Торговельні площі будь-якої якості, в різних місцях торговельної зали |
| <i>Зручна (convenience)</i> | Забезпечує постійний потік покупців, зручність для покупця, комплексність покупки; як правило, має низьку оборотність і прибуток | Створює образ підприємства для споживача | Ціна визначається ринком і не повинна перевищувати середній рівень | Торговельні площі біля входу/виходу, на касах |

Закінчення дод. У
Закінчення таблиці

| Категорія | Роль категорії | | Підхід до ціноутворення | Якість торговельної площі |
|--|--|--|---|---|
| | для підприємства | для споживача | | |
| <i>Унікальна (signature)</i> | Визначає позиціонування підприємства, його імідж, забезпечує задоволеність споживача, створює довгострокові конкурентні переваги, сприяє зростанню товарообороту за рахунок імпульсивних покупок (проте категорія може бути непробуквою) | Визначає пріоритетність вибору даного підприємства завдяки очікуваним видам і якості товарів | Можливо встановити максимальну високу торговельну надбавку, проте слід враховувати цінність товару для споживача | Торговельні площі найвищої якості – в пріоритетних місцях торговельної зали, в зоні основного потоку покупців |
| <i>Періодична (сезонна) (seasonal)</i> | Оновлює асортимент, приваблює і утримує покупця; прибуток і товарооборот мають епізодичний характер | У сезон очікується краща ціна і наявність широкого асортименту, поза сезоном – наявність окремих позицій асортименту | Ціни на товари періодичного попиту відповідають рівню цін на ринку з урахуванням позиціонування підприємства; ціни на сезонні товари можуть варіюватися залежно від періоду (від максимальних на початку сезону до мінімальних наприкінці сезону) | Вхідна або касова зони, розташування на спеціальних стійках/столиках або зонах |

Типові алгоритми для проведення кількісної оцінки впливу факторів ресурсного забезпечення на обсяги і динаміку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

I. Фактор забезпеченості товарними ресурсами.

$$TO = TЗ_{п} + Н - В - TЗ_{к},$$

де TO – обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі;
 $TЗ_{п}$; $TЗ_{к}$ – товарні запаси відповідно на початок та на кінець періоду;
 $Н$ – надходження товарів;
 $В$ – інше вибуття товарів.

II. Фактори забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів.

$$TO = Ч \cdot ПП,$$

де $Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу;
 $ПП$ – продуктивність праці.

$$TO = KPM \cdot Д \cdot Т \cdot П_{PM},$$

де KPM – кількість робочих місць;
 $Д$ – кількість робочих днів;
 $Т$ – тривалість робочого дня, год;
 $П_{PM}$ – середньогодинний виробіток на 1 робоче місце.

$$TO = \frac{Ч_{ТОП} \cdot ПП}{Ч_{ТОП}},$$

де $Ч_{ТОП}$ – середньооблікова чисельність торговельно-оперативного персоналу;
 $Ч_{ТОП}$ – частка торговельно-оперативного персоналу в загальній чисельності персоналу, %.

III. Фактори забезпеченості та ефективності використання матеріально-технічної бази.

$$TO = \overline{OЗ} \cdot \Phi В,$$

де $\overline{OЗ}$ – середня вартість основних засобів;
 $\Phi В$ – фондovіддача.

$$TO = TP \cdot TO_{1м^2},$$

де TP – розмір торговельної площі, $м^2$;
 $TO_{1м^2}$ – товарооборот на $1 м^2$ торговельної площі.

$$TO = \frac{TP \cdot Д \cdot Т \cdot П_{TP}}{Ч_{TP}},$$

де $П_{TP}$ – середньогодинний виробіток на $1 м^2$ торговельної площі;
 $Ч_{TP}$ – частка торговельної площі в загальній площі підприємства.

$$TO = TP \cdot КРД \cdot КЗР \cdot \overline{TO_{1м^2}},$$

де $КРД$ – кількість днів роботи підприємства за період;
 $КЗР$ – коефіцієнт змінності роботи підприємства;
 $\overline{TO_{1м^2}}$ – середньозмінний обсяг товарообороту з $1 м^2$ торговельної площі.

Характеристика алгоритмів розрахунку цільових показників розвитку товарообороту підприємств роздрібної торгівлі

| Перспектива | Цільові показники | Алгоритм розрахунку |
|----------------------|--|--|
| Ринкові можливості | Частка ринку підприємства | $\frac{\text{Товарооборот підприємства}}{\text{Обсяг ринку}} \cdot 100$ |
| | Частка ринку найближчих конкурентів | $\frac{\text{Товарооборот конкурентів}}{\text{Обсяг ринку}} \cdot 100$ |
| | Коефіцієнти співвідношення цін на товари підприємства та його найближчих конкурентів (за вагомими в асортименті товарними позиціями) | $\frac{\text{Ціна } i\text{-го товару підприємства}}{\text{Ціна } i\text{-го товару конкурента}}$ |
| | Кількість мешканців району діяльності підприємства | Кількість мешканців району діяльності підприємства |
| | Середній дохід на 1 мешканця району діяльності підприємства | $\frac{\text{Сукупні доходи мешканців району діяльності підприємства}}{\text{Кількість мешканців району діяльності підприємства}}$ |
| | Коефіцієнт укомплектованості продавців | $\frac{\text{Наявна кількість продавців}}{\text{Необхідна кількість продавців}}$ |
| Кадрове забезпечення | Коефіцієнт укомплектованості касирів | $\frac{\text{Наявна кількість касирів}}{\text{Необхідна кількість касирів}}$ |
| | Коефіцієнт укомплектованості працівників, які відповідають за роботу з постачальниками | $\frac{\text{Наявна кількість працівників, що працюють із постачальниками}}{\text{Необхідна кількість працівників, що працюють із постачальниками}}$ |

Продовження дод. X
Продовження таблиці

| Перспектива | Цільові показники | Алгоритм розрахунку |
|-----------------------------------|--|---|
| Матеріально-технічне забезпечення | Частка працівників, що підвищили кваліфікацію, в загальній чисельності персоналу, який займається закупівлею і реалізацією товарів | $\frac{\text{Працівники, що підвищили кваліфікацію}}{\text{Загальна кількість працівників, що займаються закупівлею і продажем товарів}} \cdot 100$ |
| | Коефіцієнт плинності торговельно-оперативного персоналу (ТОП) | $\frac{\text{Кількість звільнених працівників ТОП у зв'язку з причинами надлишкової плинності}}{\text{Середньооблікова чисельність ТОП за період}}$ |
| | Рівень фонду оплати праці персоналу, що займається закупівлею і реалізацією товарів, у товарообороті | $\frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Товарооборот}} \cdot 100$ |
| | Коефіцієнт оновлення асортименту | $\frac{\text{Кількість нових асортиментних позицій}}{\text{Загальна кількість асортиментних позицій}}$ |
| | Стабільність укладання договорів | $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Тривалість } i\text{-го договору}}{\text{Кількість договорів}},$ де n – кількість договорів |
| | Коефіцієнт зривів поставок | $\frac{\text{Кількість зриваних поставок за період}}{\text{Загальна кількість договорів за період}}$ |
| | Частка логістичних витрат у загальній сумі операційних витрат | $\frac{\text{Логістичні витрати}}{\text{Операційні витрати}} \cdot 100$ |
| | Коефіцієнт відповідності товарних запасів нормативу | $\frac{\text{Фактичний обсяг товарних запасів}}{\text{Нормативний обсяг товарних запасів}}$ |

Продовження дод. Х
Продовження таблиці

| Перспектива | Цільові показники | Алгоритм розрахунку |
|----------------------------------|---|--|
| Фінансове | Коефіцієнт зносу торговельного обладнання | Сума зносу торговельного обладнання Первісна вартість торговельного обладнання |
| | Коефіцієнт установочної площі | Площа, зайнята торговельним обладнанням Загальна площа торговельної зали |
| | Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку | НПкін – НПпоч Чистий прибуток за період де НПпоч; НПкін – величина нерозподіленого прибутку відповідно на початок та на кінець періоду |
| | Частка власного оборотного капіталу у фінансуванні товарних запасів | Власний оборотний капітал Товарні запаси |
| Забезпечення | Період обороту дебіторської заборгованості | Середня сума дебіторської заборгованості Товарооборот Кількість днів у періоді |
| | Період обороту кредиторської заборгованості | Середня сума кредиторської заборгованості Товарооборот за собівартістю Кількість днів у періоді |
| Торговельно-технологічний процес | Кількість покупок (чеків) | Кількість покупок (чеків) за період |
| | Середня сума покупки (середній чек) | Товарооборот Кількість покупок (чеків) |

Закінчення дод. Х
Закінчення таблиці

| Перспектива | Цільові показники | Алгоритм розрахунку |
|-------------|--|---|
| | Середня кількість асортиментних позицій у чеку | $\sum_{i=1}^n \text{Кількість асортиментних позицій в } i\text{-му чеку}$ де n – кількість покупок (чеків) Кількість покупок (чеків) |
| | Коефіцієнт завершення покупки | $\frac{\text{Кількість покупок (чеків)}}{\text{Кількість відвідувачів}}$ |
| | Частка постійних покупців у загальній кількості покупців | $\frac{\text{Товарооборот від продажів власних дисконтних карток}}{\text{Товарооборот}}$ |
| | Відсоток використаних знижок | $\frac{\text{Товарооборот від продажу товарів зі знижками}}{\text{Товарооборот}}$ |
| | Коефіцієнт якості обслуговування | $\frac{\text{Кількість скарг на обслуговування}}{\text{Кількість відвідувачів}}$ або розрахована середньозважена бальна оцінка за результатами опитування покупців за методикою «таємний покупець» |
| | Час торговельного обслуговування | Максимальний обсяг витрат часу на обслуговування покупця, хв |
| | Частка витрат на маркетинг у загальній сумі операційних витрат | $\frac{\text{Витрати на маркетинг}}{\text{Операційні витрати}} \cdot 100$ |
| | Кількість додаткових торговельних послуг | Кількість додаткових торговельних послуг за період |

**Схема вибору трендових моделей прогнозування місткості
ринку споживчих товарів за Л.А. Брагіним та Т.П. Данько
[48, с. 131]**

| Ступінь задоволення попиту і основна тенденція розвитку | Гіпотеза розвитку ринку | Форма залежності, яка описує ряд емпіричних даних |
|---|---|---|
| В основному задоволений і зростає рівномірно | За належного і своєчасного оновлення товарного асортименту тенденція зростання ринку зберігається | Пряма $y = a_0 + a_1 t$ |
| Задовольняється і зростає, але прирости зменшуються | Ринок насичений, рівень забезпеченості наближений до раціонального нормативу, тенденції уповільнення зростання попиту зберігаються | Логарифмічна $y = a_0 + a_1 \log t$ |
| Задовольняється і знижується | Товар витісняється з ринку іншими товарами або купується певним контингентом населення, чисельність якого зменшується. Тенденція збережеться в майбутньому | Зворотна $y = a_0 + a_1 / t$ |
| Не задовольняється, зростає прискорено, темпи зростання однакові | Ринок далекий від насичення, високі темпи зростання попиту зберігаються | Показова функція $y = a_0 + a_1^t$ |
| Не задовольняється значною мірою, зростає при збільшенні темпів зростання | Ринок далекий від насичення, товар належить до категорії дефіцитних, виробництво і продаж зростають високими темпами, в найближчих періодах тенденція збережеться | Квадратична $y = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$ |

Послідовність визначення остаточної прогнозної величини місткості ринку споживчих товарів за наявності декількох оцінок на основі аналітичного ієрархічного процесу (адаптовано автором за [299, 421])

1. Визначаються варіанти прогнозної оцінки місткості ринку споживчих товарів на основі використання декількох методів.

2. Визначаються критерії вибору прогнозної оцінки місткості ринку споживчих товарів, під якими розуміємо характеристики використаних методів прогнозування.

3. Визначаються рейтинги всіх можливих варіантів прогнозної оцінки місткості ринку споживчих товарів за кожним критерієм за такою схемою:

- створення матриці попарних порівнянь за всіма критеріями, для чого може бути використана така шкала:

| Рейтинг | Опис |
|---------|-------------------|
| 1 | Однакова перевага |
| 3 | Помірна перевага |
| 5 | Явна перевага |
| 7 | Очевидна перевага |
| 9 | Виключна перевага |

Також можна присвоювати значення рейтингу 2, 4, 6 та 8, які визначаються як середні від найближчих рейтингів.

- нормалізація отриманої матриці за кожним з критеріїв шляхом зіставлення окремого рейтингового значення прогнозної оцінки з сумарним рейтингом для всіх прогнозних оцінок;
- усереднення значень для отримання відповідних рейтингів – обчислюється середній бал за кожною прогнозною оцінкою для кожного критерію;

- обчислення і перевірка коефіцієнтів погодженості:

1) розрахунок міри погодженості для кожної прогнозної оцінки на основі використання функції множення матриць Excel МУМНОЖ. Наприклад, для першої прогнозної оцінки місткості ринку споживчих товарів середній рейтинг кожної оцінки множиться на відповідну кількість балів. Ці добутки підсумовуються і сума ділиться на середній рейтинг першої прогнозної оцінки.

2) розрахунок індексу погодженості (ІП):

$$ІП = \frac{\text{Середня міра погодженості всіх прогнозних оцінок} - K}{K - 1},$$

де K – кількість прогнозних оцінок місткості ринку споживчих товарів.

3) визначення коефіцієнта погодженості як відношення ІП до ІР, де ІР – індекс рандомізації¹.

Значення індексу рандомізації для різних значень прогнозної оцінки місткості ринку споживчих товарів (K) вираховуються спеціальним чином і приймаються як задані.

| K | Індекс рандомізації |
|-----|---------------------|
| 2 | 0,00 |
| 3 | 0,58 |
| 4 | 0,90 |
| 5 | 1,12 |
| 6 | 1,24 |
| 7 | 1,32 |
| 8 | 1,41 |
| 9 | 1,45 |
| 10 | 1,51 |

¹ Рандомізація, або випадковий відбір, використовується для створення простих випадкових вибірок. Використання такої вибірки ґрунтується на припущенні, що кожен член популяції з рівною ймовірністю може потрапити у вибірку.

У випадку абсолютної погодженості переваг міра погодженості буде дорівнювати К, відповідно, ІІ будуть дорівнювати нулю, і коефіцієнт погодженості також буде дорівнювати нулю. Якщо коефіцієнт погодженості занадто великий (понад 0,10 за оцінками Сааті [422]), значить прогнозист був недостатньо послідовним у своїх оцінках, тому слід повернутися назад і переглянути результати попарних порівнянь.

4. Визначаються вагові коефіцієнти критеріїв за такою схемою:

- створення матриці попарних порівнянь за всіма критеріями;
- нормалізація отриманої матриці;
- усереднення значень для отримання відповідних вагових коефіцієнтів;
- обчислення і перевірка коефіцієнтів погодженості.

Процедура аналогічна представлений у 3-му етапі, проте тепер порівнюються не прогнозні оцінки місткості ринку споживчих товарів, а критерії (характеристики використаних методів прогнозування).

5. Визначається зважений середній рейтинг для кожного варіанта прогнозної оцінки місткості ринку споживчих товарів та обирається той, що набрав найбільшу кількість балів.

Методи прогнозування структури товарообороту підприємства роздрібної торгівлі, висвітлені в науковій і навчальній літературі

| Автор | Пропоновані методи | Примітка |
|--|--|---|
| Валевич Р.П., Давидова Г.А. [17, с. 54–57] | <p>1) На основі частки реалізації окремих товарних груп у загальному обсязі товарообороту підприємства;</p> <p>2) розрахунок обсягу товарообороту окремих товарних груп на основі коефіцієнтів еластичності залежно від купівельних фондів населення або залежно від загального обсягу товарообороту (для товарів, продажі яких розвиваються за тими ж тенденціями, що і загальний обсяг товарообороту підприємства або грошових доходів населення);</p> <p>3) розрахунок обсягу товарообороту окремих товарних груп за умови ресурсної обмеженості;</p> <p>4) розрахунок обсягу товарообороту окремих товарних груп на основі досягнутого рівня реалізації в розрахунку на душу населення та чисельності споживачів, яких обслуговує підприємство, з урахуванням очікуваних змін (для товарів, попит по яких повністю задовольняється);</p> | Плановий обсяг реалізації окремих товарних груп визначається після розрахунку загального планового товарообороту підприємства та його структурних підрозділів (секції, відділи) |

*Продовження дод. Щ
Продовження таблиці*

| Автор | Пропоновані методи | Примітка |
|--|---|---|
| | 5) розрахунок обсягу товарообороту товарів культурно-побутового призначення тривалого користування – на основі частки купівельних фондів, які використовуються на придбання цих товарів, і необхідності підвищення ступеня забезпеченості населення цими товарами; 6) економіко-математичне моделювання (для товарів, які меншою мірою підвладні коливанням попиту споживачів) | |
| Гребнев А.І. та ін. [16, с. 107–110] | 1) Економіко-статистичний метод; 2) економіко-математичний метод; 3) нормативний метод; 4) інше | Прогноз загального обсягу товарообороту підприємства розраховується як сума прогнозів окремих товарних груп |
| Альбеков А.У., Согомонян С.А. [19, с. 184–187]; Тарасюк Г.М. [62, с. 148–151]; Горшкова Л.В. [318, с. 45–48] | 1) Економіко-статистичний метод; 2) метод, заснований на розрахунку коефіцієнтів еластичності; 3) економіко-математичне моделювання; 4) поетапний | Розраховується товарооборот за кожною товарною групою окремо з наступним виходом на загальний обсяг планового товарообороту. У випадку, якщо отриманий обсяг не збігається з визначеним раніше загальним обсягом, необхідно додатково ввести поправкові коефіцієнти |

*Продовження дод. Щ
Продовження таблиці*

| Автор | Пропоновані методи | Примітка |
|--|--|---|
| Бланк І.О. [18, с. 160–161]; Яковлев Ю.П. [64, с. 61–62]; Карпенко О.А., Ларіонова В.А., Ольхова Л.А. та ін. [65, с. 72–74] | 1) Розрахунок структури реалізації товарів на основі коефіцієнтів її еластичності від загального обсягу товарообороту; 2) розрахунок структури реалізації товарів на основі коефіцієнтів її еластичності від доходів населення; 3) розрахунок структури реалізації товарів на основі показників товарообороту на 1 м ² площі торговельної зали | Сумарний обсяг планової реалізації окремих груп товарів повинен відповідати раніше розрахованому загальному обсягу їх реалізації |
| Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О. [12, с. 155–159] | <i>Методи поточного прогнозування структури товарообороту:</i> 1) прогнозування структури товарообороту на основі коефіцієнтів еластичності реалізації окремих груп товарів від загального обсягу товарообороту підприємства; 2) прогнозування структури товарообороту на основі коефіцієнтів еластичності реалізації окремих груп товарів від доходів населення; 3) прогнозування структури товарообороту на основі нормативів на 1 м ² площі торговельної зали; 4) економіко-статистичні методи; 5) економіко-математичні методи. <i>Методи довгострокового прогнозування структури товарообороту:</i> нормативний метод на основі норм споживання | Після завершення розрахунків необхідно перевірити відповідність сумарного обсягу реалізації окремих груп товарів раніше розробленому плану показнику загального обсягу товарообороту підприємства на основі використання спеціальних поправкових коефіцієнтів |

*Закінчення дод. Щ
Закінчення таблиці*

| Автор | Пропоновані методи | Примітка |
|------------------------------------|--|--|
| Марцин В.С. [14, с. 135–137] | <p>Розрахунок прогновної структури реалізації товарів щодо товарних груп або товарних комплексів здійснюється такими методами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) на основі коефіцієнтів еластичності реалізації окремих груп товарів від обсягу товарообороту або доходів населення; 2) на основі побудови економіко-математичних моделей і на основі використання економіко-статистичних методів; 3) на основі норм споживання, тобто забезпеченості окремими видами товарів | <p>Після завершення розрахунків необхідно перевірити відповідність сумарного обсягу реалізації окремих груп товарів раніше розробленому плановому показнику загального обсягу товарообороту підприємства на основі використання спеціальних поправочних коефіцієнтів</p> |
| Соломатін О.М. [66, с. 135–145] | <ol style="list-style-type: none"> 1 група – методи, в яких в основу розрахунків покладена вихідна інформація про частку реалізації окремих товарів; 2 група – методи, в яких основою розрахунків є дані про обсяги реалізації окремих товарів (дослідно-статистичний метод; економіко-статистичний метод; метод, заснований на розрахунку коефіцієнтів еластичності; метод економіко-математичного моделювання; поетапний; метод визначення оптимальної фізичної маси реалізації товарів за кожною товарною групою і відповідної роздрібної ціни) | <p>Розраховується товарооборот за кожною товарною групою окремо з наступним виходом на загальний обсяг планового товарообороту. У випадку, якщо отриманий обсяг не збігається з визначеним раніше загальним обсягом, необхідно додатково ввести поправкові коефіцієнти</p> |

**Узагальнена характеристика об'єктивних методів
прогнозування товарообороту підприємства роздрібної
торгівлі**

| Назва методу | Опис | Модель даних | Часова віддаленість |
|--|--|---|--|
| <i>I. Об'єктивні методи прогнозування</i> | | | |
| <i>I.1. Економіко-статистичні методи</i> | | | |
| <i>Екстраполяційні методи</i> | | | |
| На основі середнього темпу зростання або середнього абсолютного приросту | Передбачає просте перенесення середньої тенденції минулих періодів у майбутнє | Стаціонарні | Коротко-строкові прогнози |
| На основі ковзної середньої (простої та зваженої) | Усуває випадковості із часового ряду; прогноз засновується на проектуванні даних часового ряду, згладжених методом ковзної середньої | Стаціонарні | Коротко-строкові прогнози |
| На основі експоненціальної середньої | Аналогічно ковзним середнім, проте значення експоненціально зважені | Стаціонарні (звичайне експоненціальне згладжування) Трендові (метод Хольта та метод Брауна) Сезонні (метод Хольта-Вінтерса) | Коротко-строкові прогнози |
| Метод Бокса-Дженкінса або модель ARIMA | Не передбачає наявності яких-небудь особливих структур у даних спостережень прогнозованого ряду; використовують ітеративний підхід до визначення можливих придатних моделей із загального класу моделей та їх підгонки | Стаціонарні Трендові Циклічні Сезонні | Коротко- та середньо-строкові прогнози |

Продовження дод. Ю
Продовження таблиці

| Назва методу | Опис | Модель даних | Часова віддаленість |
|--|---|---------------------|---------------------------------------|
| Казуальні моделі | | | |
| Проста лінійна регресія | Пояснювальне прогнозування; передбачає наявність причинно-наслідкових зв'язків між змінними на вході і виході системи | Трендові | Коротко- та середньострокові прогнози |
| Множинна лінійна регресія | Пояснювальне прогнозування; передбачає наявність причинно-наслідкових зв'язків між більш ніж одною змінною на вході і змінною на виході системи | Циклічні Сезонні | Коротко- та середньострокові прогнози |
| Лінійна авторегресія | Застосовується до економічних змінних для розрахунку взаємозв'язку між сусідніми спостереженнями часового ряду | Трендові | Коротко- та середньострокові прогнози |
| Багатовимірна регресія часового ряду | Застосовується для прогнозування залежної змінної на основі значень більш ніж одної незалежної змінної | Трендові Сезонні | Середньо- та довгострокові прогнози |
| I.2. Методи, засновані на врахуванні ринкових можливостей | | | |
| Метод еластичності (чутливості) товарообороту | Заснований на виявленні залежності між зміною товарообороту підприємства та зміною доходів населення району його діяльності | Стаціонарні | Коротко-строкові прогнози |

Закінчення дод. Ю
Закінчення таблиці

| Назва методу | Опис | Модель даних | Часова віддаленість |
|---|--|--------------|---------------------------------------|
| Метод на основі ринкової частки підприємства | Заснований на встановленні частки підприємства та величини місткості ринку у прогностичному періоді | Стаціонарні | Коротко- та середньострокові прогнози |
| Метод на основі сегментації споживачів | Заснований на поділі споживачів підприємства на окремі сегменти | Стаціонарні | Коротко-строкові прогнози |
| І.3. Методи, засновані на врахуванні ресурсного забезпечення | | | |
| Метод на основі оцінки загальної ресурсної забезпеченості | Ґрунтується на порівнянні досягнутих результатів ефективності використання окремих видів ресурсів на даному підприємстві та аналогічних підприємствах даного району діяльності | Стаціонарні | Коротко-строкові прогнози |
| Методи на основі оцінки забезпеченості окремими видами ресурсів | Передбачають прогнозування товарообороту залежно від виду ресурсу, забезпеченість яким необхідно узгодити | Стаціонарні | Коротко-строкові прогнози |

Узагальнена характеристика суб'єктивних (експертних) методів прогнозування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі

| Назва методу | Переваги | Недоліки та обмеження у застосуванні |
|--|--|---|
| <i>Методи, засновані на судженнях експертів (інтуїтивні)</i> | | |
| 1) Метод очікуваних запитів споживачів | <ol style="list-style-type: none"> 1. Прогнозовані оцінки надходять безпосередньо від покупців. 2. Дозволяє одержати детальну інформацію про очікуване використання товару. 3. Отримані результати допомагають у плануванні маркетингової стратегії. 4. Корисний при складанні прогнозів, які стосуються нових товарів | <ol style="list-style-type: none"> 1. Потенціальних споживачів повинно бути небагато, і вони мають бути добре визначені. 2. Залежить від точності оцінок, які отримують від споживачів. 3. Пов'язаний з великими витратами часу і трудовитратами |
| 2) Метод сукупних думок торговельного персоналу | <ol style="list-style-type: none"> 1. Пов'язаний з участю безпосередньо відповідальних за результати прогнозу осіб (торговельного персоналу). 2. Висока точність прогнозу. 3. Сприяє підвищенню ефективності управління збутом товарів. 4. Дозволяє складати прогнози для окремих збутових територій | <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження об'єктивності за рахунок особистої зацікавленості експерта. 2. При виявленні необ'єктивності даних процес виправлення помилок вимагає суттєвих витрат часу |

Продовження дод. Я
Продовження таблиці

| Назва методу | Переваги | Недоліки та обмеження у застосуванні |
|--|--|---|
| 3) Метод отримання думок журі (колективна думка ключових керівників) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Простий у застосуванні. 2. Не вимагає наявності складних статистичних даних. 3. Враховує думки ключових керівників. 4. Ефективний для нових або новаторських товарів | <ol style="list-style-type: none"> 1. Дорогий у використанні. 2. Колективна відповідальність за якість прогнозу. 3. Позначається групова динаміка |
| 4) Метод Дельфі | <ol style="list-style-type: none"> 1. Мінімізує вплив думок групи. 2. Може використовувати статистичну інформацію | <ol style="list-style-type: none"> 1. Буває дорогим у використанні, іноді вимагає значних витрат часу |
| Метод аналогій | Незамінні при прогнозуванні обсягів товарообороту нового товару або для нового торговельного об'єкту | <p>Не завжди існує можливість відтворення ідентичного конкурентного оточення або ситуації з минулого.</p> <p>При перенесенні досвіду інших компаній потрібно чітко розуміти збіг умов і можливостей чужого бізнесу з можливостями власного підприємства.</p> <p>Результати тестувань можна переносити на реальний ринок і реальні продажі з поправкою на спеціальні коефіцієнти, оскільки будь-яке маркетингове дослідження має ряд умовностей і припущень. Варто зазначити, що точність прогнозування товарообороту за аналогією, але без використання історичних даних, завжди буде нижчою, ніж точність прогнозування на основі інформації за кілька років</p> |

Закінчення дод. Я
Закінчення таблиці

| Назва методу | Переваги | Недоліки та обмеження у застосуванні |
|--|---|---|
| <i>Метод обмежень і взаємозв'язку ринкових параметрів</i> | Наочність результату (будується графік – синусоїда розвитку діяльності підприємства), можливість вибору конкретного сценарію розвитку залежно від зміни факторів, що впливають на діяльність підприємства | Експерт може помилитися при встановленні стадії життєвого циклу товару при прогнозуванні обсягів його продажу |
| <i>Метод, заснований на визначенні ймовірності укладання угоди</i> | Базується на побудові «воронки продажів» і передбачає використання таких показників: сумарна вартість покупки, яку хоче здійснити споживач у рамках певного процесу; ймовірність успішного завершення процесу; планова дата завершення процесу продажів | Основним обмеженням даного методу є можливість його використання лише для короткострокових прогнозів і на тих підприємствах роздрібною торгівлі, де передбачається індивідуальний характер обслуговування споживачів. Таке обмеження зумовлене тим, що не завжди можна точно визначити скільки і якого товару підприємства він планує придбати, а дати закриття процесу найбільш точно будуть визначені для процесів, які вже близькі до завершення |
| <i>Нейронні мережі</i> | Можливість узагальнення і виділення прихованих залежностей між вхідними та вихідними даними при прогнозуванні | Практична реалізація прогнозування на основі нейронних мереж обмежується необхідністю використання відповідного програмного забезпечення (універсальні і прикладні програмні продукти) та фахівців, знання і досвід яких дозволять ефективно з ним працювати |

Система стандартів організації робіт на підприємстві роздрібної торгівлі (узагальнено автором за [423])

| Зона торговельного підприємства | Основні цілі робіт | Необхідні стандарти |
|---------------------------------|--|---|
| Зовнішнє оформлення | <ul style="list-style-type: none"> • Зупинити потенційного покупця; • допомогти потенційному покупцю зайти до магазину; • створити «правильне» початкове враження про магазин | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Правила оформлення фасаду магазину; ▪ правила роботи з зовнішніми автомобільними і пішохідними трафіками покупців; ▪ правила роботи автостоянки; ▪ правила забезпечення чистоти і порядку в зоні входу |
| Зона входу | <ul style="list-style-type: none"> • Допомогти адаптуватися покупцю до магазину; • створити «правильний» імідж магазину; • створити початкові емоційні акценти | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Правила товарного і візуального оформлення зони входу до магазину; ▪ правила поведінки співробітників у зоні входу до магазину |
| Торговельна зала | <ul style="list-style-type: none"> • Допомогти покупцю швидко зорієнтуватися у торговельній залі; • створити зручну атмосферу для вибору і покупки товару; • підтримувати позитивний емоційний рівень покупця | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Планаграма торговельної зали; ▪ правила організації системи навігації у торговельній залі; ▪ стандарти роботи з рекламою у торговельній залі; ▪ стандарти проведення спеціальних акцій у торговельній залі; ▪ стандарти роботи з масовою викладкою товарів; ▪ стандарти роботи з композиціями у торговельній залі; ▪ правила організації робочого місця продавця, продавця-консультанта; ▪ кодекс поведінки у торговельній залі; ▪ стандарт дрес-коду |

Закінчення дод. Я1
Закінчення таблиці

| Зона торговельного підприємства | Основні цілі робіт | Необхідні стандарти |
|---------------------------------|---|--|
| Місце розміщення товару | <ul style="list-style-type: none"> Допомогти покупцю швидко знайти потрібний товар; допомогти покупцю придбати максимальну кількість товарів пересредного попиту та імпульсивних товарів | <ul style="list-style-type: none"> Стандарти мерчандайзингу; стандарти роботи з цінниками у торговельній залі; положення про систему особистих продажів |
| Прикасова зона | <ul style="list-style-type: none"> Стимулювати продаж імпульсивних, пересредних та сезонних товарів; закріпити «правильне» враження про магазин; зробити обслуговування на розрахунково-касовому вузлі максимально зручним та за можливістю швидким | <ul style="list-style-type: none"> Стандарти мерчандайзингу для прикасової зони; правила роботи торговельного персоналу у прикасовій зоні |
| Зона виходу | <ul style="list-style-type: none"> Зробити все для того, щоб покупець захотів повернутися до магазину у майбутньому; закріпити у покупця гарний настрій від відвідування магазину та зробленої покупки; повідомити інформацію про майбутні події у магазині; залучити покупця до спілкування із магазином | <ul style="list-style-type: none"> Стандарти оформлення Зони виходу; правила післяпродажного обслуговування покупців |

Наукове видання

ВИСОЧИН Ірина Володимирівна

**УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБОРОТОМ
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Монографія

Редактор Л.В. Білокопитова
Комп'ютерне верстання К.М. Похилюк
Дизайн обкладинки Т.Ю. Петруші

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 28,11. Тираж 300 пр. Зам.1168.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 359 від 14.03.2001.